BARBARA BUGNO MORAL

ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DE PRECIFICAÇÃO BASEADA EM VALOR

São Paulo
2014

Lombada

BARBARA BUGNO MORAL

ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DE PRECIFICAÇÃO BASEADA EM VALOR

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de Engenheira de Produção

São Paulo
2014

BARBARA BUGNO MORAL

ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DE PRECIFICAÇÃO BASEADA EM VALOR

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de Engenheira de Produção

Orientador: Prof. Doutor Eduardo de Senzi Zancul

São Paulo

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Moral, Barbara Bugno
Análise do portfólio de produtos e definição estratégica de precificação baseada em valor / B.B. Moral. -- São Paulo, 2014.
133 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Precificação I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me apoiaram ao longo da minha vida estudantil.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Eduardo de Senzi Zancul pela orientação e apoio transmitidos ao longo deste trabalho e também por servir de inspiração para jovens que admiram sua visão empreendedora e energia para realizar projetos em prol do curso de Engenharia de Produção.

Aos meus pais, tios e avós por estarem presentes e me apoiarem ao longo e toda a minha graduação.

Ao meu grande amigo e companheiro Robson por estar sempre próximo a mim e por me ajudar diretamente com a formatação e revisão do trabalho.

Ao time da empresa de consultoria em que trabalhava ao longo do desenvolvimento deste projeto, que me ajudou no meu desenvolvimento pessoal e profissional, e em especial ao gerente Lucas, que autorizou a divulgação do estudo sobre o caso.

Sessenta anos atrás, eu sabia tudo. Hoje sei que nada sei. A educação é a descoberta progressiva da nossa ignorância.
(Will Durant)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a aplicação de metodologias de análise do portfólio, a fim de criar uma estratégia de precificação baseada em valor para uma varejista de móveis. Apesar de a literatura reconhecer a importância de desenvolver uma estratégia de preços que considere o valor percebido pelo consumidor, ainda hoje muitos gerentes e administradores enfrentam dificuldades em precificar adequadamente seu portfólio de produtos. A ausência de técnicas práticas que possam traduzir efetivamente a estratégia de precificação baseada em valor para os preços faz com que muitos administradores de empresas enxerguem a precificação baseada em valor como complexa e custosa. No dia-a-dia, eles acabam adotando práticas mais simples e às vezes míopes, baseadas apenas em *mark-up* sobre custos.

A MóveisCo, empresa estudada nesse projeto, enfrentava este problema. Com base em pesquisas realizadas junto a consumidores, incluindo uma pesquisa no modelo de Van Westendorp, bem como análise do portfólio da empresa, foi possível desenvolver uma estratégia que foca no aumento da rentabilidade em cada categoria de produtos oferecida pela MóveisCo. Para isso foram consideradas diferentes faixas de preço por tipo de produto, a fim de melhor refletir diferentes qualidades percebidas pelos consumidores.

É estimado que o trabalho possa gerar ganhos de margem significativos à MóveisCo. Além disso, acredita-se que as metodologias aqui desenvolvidas possam ser aplicadas a outras empresas varejistas, não apenas do setor de móveis, mas também de outras áreas já maduras, como vestuário.

Palavras-chave: precificação baseada em valor, análise de portfólio, móveis, disposição para pagar, Van Westendorp.

ABSTRACT

This work aims to apply portfolio analysis technics in order to create a pricing strategy based on consumer perceived value for a furniture retailer. Even though the literature recognizes the importance to develop a pricing strategy that considers consumer-perceived value, there are currently many managers and administrators facing difficulties to price their companies' portfolio correctly. The lack of practical techniques to effectively translate value-based pricing strategies to actual prices drives many managers to consider value-based pricing as a complex and pricey strategy. In a daily basis, they end up adopting more simple practices, sometimes even myopic, based only in mark-up over costs.

MóveisCo, the company studied in this case, used to face this issue. Based on research with costumers, including a Van Westendorp pricing research, combined with company's portfolio analysis, it was possible to develop a strategy focused on profitability increase in each of the product categories offered by *MóveisCo.* In order to achieve this purpose, different price tiers for each product type were considered, aiming to better reflect different quality levels perceived by customers.

It's estimated that this work might create substantial gains in *MoveisCo*'s margin. Moreover, the methodologies developed here may be applicable in other retailer companies, not only in the furniture sector, but also in other well developed markets, such as the apparel one.

Keywords: value-based pricing, portfolio analysis, furniture, willingness to pay, Van Westendorp.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-1 - Estrutura organizacional atuante no projeto 18

Figura 1-2 - Estruturação do portfólio da MóveisCo 19

Figura 1-3 - Evolução da receita e da margem da MóveisCo nos últimos anos 21

Figura 2-1 - Produção brasileira de móveis por matéria-prima e varejo 24

Figura 2-2 – Crescimento efetivo do varejo moveleiro e previsão 25

Figura 2-3 - Importação de móveis no Brasil por categoria de janeiro/2009 a julho/2014 26

Figura 2-4 - Cadeia de valor da indústria moveleira 27

Figura 2-5 - Percentuais de quantidade de empresas, mão de obra e produção (quantidade de peças) por polo moveleiro brasileiro 28

Figura 2-6 – Distribuição dos polos moveleiros em território brasileiro 29

Figura 2-7 – Fatores relacionados à definição de estratégias de preços de varejistas 33

Figura 2-8 - Considerações no estabelecimento do preço 34

Figura 2-9 – Modelo de determinação de preços com base em diferentes informações 36

Figura 2-10 - Esquema de formulação de estratégia de preços em ambientes concorrenciais 38

Figura 2-11 - Cálculo do Valor Econômico de um produto 40

Figura 2-12 - Classificação das concepções de pesquisa de marketing 47

Figura 2-13 - Procedimentos para planejar e conduzir grupos de foco 49

Figura 2-14 - Curva de demanda para produto de limpeza por diferentes pesquisas 50

Figura 2-15 – Distribuição de frequências do método *Price Sensitivity Meter* 53

Figura 3-1 - Metodologia de trabalho 55

Figura 3-2 - Metodologia de segmentação de portfólio para seleção dos grupos de análise 57

Figura 3-3 – Metodologia de quebra de faixas de preço para cada tipologia de produtos estudada 64

Figura 3-4 – Esquema do desenvolvimento da estratégia de precificação 69

Figura 4-1 – Diagrama de Pareto para priorização de categorias de Padronizados 72

Figura 4-2 - Diagrama de Pareto para priorização de categorias de Acessórios 73

Figura 4-3 – Ilustração da divisão em faixas de preço para a categoria de Cadeiras 76

Figura 4-4– Ilustração da divisão em faixas de preço para a categoria de Tapetes Grandes ... 79

Figura 4-5 – Resultados da pesquisa de saída de loja: gastos por classe social 82

Figura 4-6 - Resultados da pesquisa de saída de loja: gastos por faixa etária 83

Figura 4-7 – Gasto médio em móveis e acessórios por classe social 84

Figura 4-8 – Percentual de compras por impulso versus planejada em móveis e acessórios ... 87

Figura 4-9 – Gráfico dos intervalos de preço ótimos por categoria obtidos na pesquisa *online* 89

Figura 4-10 – Percentual de P3, P4 e P5 sobre o total do sortimento da ConcorrenteX por categoria 91

Figura 4-11 – Intervalos percentuais para distribuição dos produtos, por perfil de preço 92

Figura 4-12 – Sortimento atual e movimentos propostos no sortimento de Cadeiras Office ... 93

Figura 4-13 – Sortimento atual e movimentos propostos no sortimento de Mesas de 6 lugares 95

LISTA DE TABELAS

Tabela 2-1 – Estratégias de precificação e práticas recomendadas por Ingenbleek e der Lans (2013) 37

Tabela 2-2 – Tipos de produto de consumo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007) 42

Tabela 2-3 – Características dos grupos de foco (MALHOTRA, 2006) 48

Tabela 3-1 – Informações a serem obtidas a partir das pesquisas de mercado 58

Tabela 3-2 - Amostragem definida para s grupos de foco 60

Tabela 3-3 - Amostragem definida para pesquisas conclusivas de saída de loja 60

Tabela 3-4 – Variáveis financeiras consideradas para a análise do portfólio da MóveisCo 65

Tabela 4-1 – Exemplos de união de tipologias em um único grupo de análise 70

Tabela 4-2 – Exemplos de separação de tipologias em mais de um grupo de análise 71

Tabela 4-3 - Sortimento por preço da categoria "Cadeiras" no mercado 74

Tabela 4-4 – Percentual acumulado do sortimento por preço da categoria “Cadeiras” no mercado 75

Tabela 4-5 - Sortimento por preço da categoria "Tapetes Grandes" no mercado 76

Tabela 4-6 - Percentual acumulado do sortimento por preço da categoria “Tapetes Grandes” no mercado 78

Tabela 4-7 – Amostra obtida nas pesquisas conclusivas de saída de loja 82

Tabela 4-8 – Percentual de gastos por faixa de preço e por classe social 84

Tabela 4-9 – Lojas em que consumidores mais compraram móveis e acessórios nos últimos 12 meses 85

Tabela 4-10 – Principais razões para consumidores escolherem a loja em que foram entrevistados para comprar 86

Tabela 4-11 – Análise de efeito multicategoria para móveis e acessórios na pesquisa de saída de loja 87

Tabela 4-12 – Intervalos de preço ótimos por categoria obtidos na pesquisa *online* 89

Tabela 4-13 – Sortimento atual comparado com limites propostos e movimentos a serem feitos para Cadeiras Office 93

Tabela 4-14 – Comparação dos sortimentos atuais e propostos de Cadeira Office 94

Tabela 4-15 - Sortimento atual comparado com limites propostos e movimentos a serem feitos para Mesas de 6 lugares 94

Tabela 4-16 – Comparação dos sortimentos atuais e propostos de Mesas de 6 lugares 95

Tabela 4-17 – Ganhos estimados em percentual da margem bruta da MóveisCo 96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17

1.1 Descrição da empresa 17

1.1.1 Estrutura organizacional 17

1.1.2 Portfólio de produtos 18

1.1.3 Proposta de valor e posicionamento de mercado 19

1.2 Motivações 20

1.3 Objetivos 21

1.4 Papel da autora no desenvolvimento do trabalho 22

1.5 Estrutura do texto 23

2 REVISÃO DA LITERATURA 24

2.1 O mercado de móveis no Brasil 24

2.1.1 Tamanho do mercado e perspectivas de crescimento 24

2.1.2 Cadeia de valor e clusters regionais 26

2.1.3 Distribuição tradicional e crescimento da internet 29

2.2 Precificação e entendimento do consumidor 32

2.2.1 Estratégia de precificação voltada ao consumidor 33

2.2.2 Estratégia de precificação de um conjunto de produtos em ambiente concorrencial 38

2.2.3 Estratégia de precificação em diferentes categorias de produtos 42

2.2.4 Elasticidades de demanda 44

2.2.5 Pesquisas de mercado 46

3 METODOLOGIA 55

3.1 Segmentação do portfólio 55

3.1.1 Seleção dos produtos a serem analisados 55

3.1.2 Agrupamentos propostos 57

3.2 Compreensão da sensibilidade a preço dos clientes 58
3.3 Compreensão da situação atual da empresa e do mercado 61
3.3.1 Benchmarking de preços do mercado 63
3.3.2 Compreensão da performance atual do portfólio 64
3.4 Desenvolvimento da estratégia de precificação e cálculo dos impactos 65
4 ANÁLISES E RESULTADOS 70
4.1 Agrupamentos selecionados para análise 70
4.2 Definição das faixas de preço 73
4.3 Análise das pesquisas com consumidor 80
4.3.1 Grupos de foco 80
4.3.2 Pesquisa de saída de loja 81
4.3.3 Pesquisa online – Price Sensitivity Meter 88
4.4 Definição dos percentuais de sortimento por faixa de preço 90
4.5 Aplicação da estratégia para agrupamentos do portfólio 92
4.6 Cálculo do aumento esperado da margem bruta da MóveisCo 96
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 97
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 100
APÊNDICE A - Questionário dos grupos de foco 103
APÊNDICE B - Questionário da pesquisa de saída de loja 109
APÊNDICE C - Questionário da pesquisa *online* 120
APÊNDICES D – Gráficos da pesquisa Van Westendorp 123
APÊNDICE E - Tabela de faixas de preço para todas as categorias 126
APÊNDICE F - Tabela de definição do sortimento para todas as categorias 130

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será a apresentada a empresa em que foi realizado este trabalho de formatura, bem como as motivações e o objetivo central do trabalho. Por fim, será apresentada a estrutura do restante do texto, como forma de organizar a leitura.

1.1 Descrição da empresa

A empresa na qual se realizou este trabalho é uma varejista de móveis brasileira, cujas vendas se expandem por todo o território nacional. No período de realização do projeto a ser descrito por esse relatório, esta empresa contratou uma consultoria estratégica, na qual a autora estava estagiando, para a realização de um projeto de estratégia dos preços de seus produtos.

Dessa forma, a autora participou de um projeto de precificação para a varejista citada, a fim de obter maior rentabilidade a partir do sortimento que possuía e dos que viriam a ser desenvolvidos. O projeto teve duração de quatro meses. Após a realização do mesmo, a autora continuou o estágio na empresa de consultoria e, ao mesmo tempo, continuou o desenvolvimento deste trabalho de fim de curso.

Por questões de confidencialidade, a empresa será denominada MóveisCo. A estrutura organizacional, o portfólio de produtos e a proposta de valor da MóveisCo são discutidas a seguir.

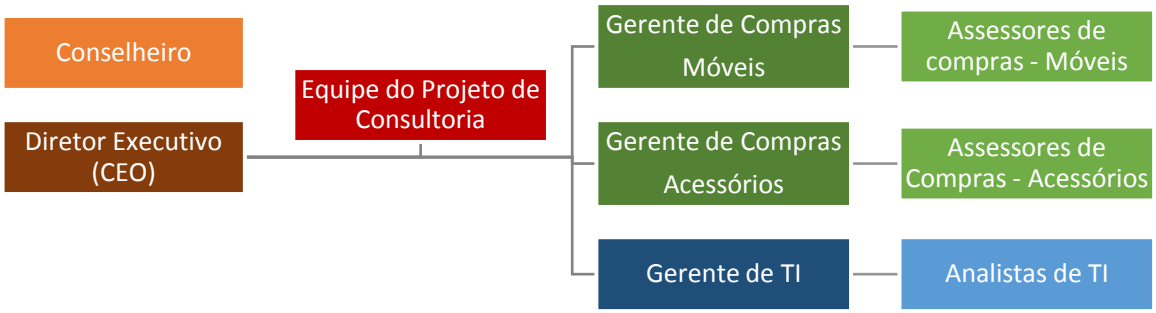
Dados numéricos confidenciais da companhia serão modificados por meio da aplicação de um multiplicador. Alguns dados não poderão ser apresentados a fim de evitar que sejam divulgadas proporções de receitas, margens e outros elementos financeiros entre as categorias de produtos da empresa.

1.1.1 Estrutura organizacional

A MóveisCo é uma varejista de móveis brasileira, com sede em São Paulo e lojas em diversos estados brasileiros. As atividades principais realizadas na empresa são o projeto e a comercialização de móveis e acessórios, sendo que a produção é terceirizada para fornecedores parceiros.

O projeto de precificação a ser explorado nesse trabalho de formatura foi focado na Diretoria Executiva da MóveisCo, estendendo-se para o setor de Compras e com participação ativa também do setor de Gestão de Tecnologia da Informação. Esse último teve atuação relevante por conta da necessidade de dados e do envio de pesquisas *online*, tema que será tratado adiante na seção correspondente. Na Figura 1-1, é possível visualizar com maior clareza o ponto de atuação da equipe de consultoria na estrutura organizacional da empresa.

Figura 1-1 - Estrutura organizacional atuante no projeto



Fonte: Elaboração própria

A equipe de consultoria atuante no projeto inicialmente, no momento de definição da metodologia de trabalho, foi constituída por um gerente sênior, um analista e uma estagiária, autora deste trabalho de formatura. Em seguida, a partir do início da fase de execução, foi ampliada com mais um analista sênior e um analista júnior. Dessa forma, a autora do trabalho participou do projeto desde o início da elaboração da metodologia a ser aplicada.

1.1.2 Portfólio de produtos

O portfólio da MóveisCo, se constitui basicamente de móveis e acessórios para o lar, divididos em ambientes, que são principalmente, Sala de Estar, Sala de Jantar, Quarto, *Home Office*, Cozinha e Jardim, além de poucos outros ambientes secundários.

Atualmente, o portfólio da empresa está dividido em três grandes grupos que são Acessórios, Padronizados, que equivalem aos móveis, e Semi-padronizados[1], que são principalmente prateleiras, cabideiros, etc, sendo que a categoria de Padronizados corresponde a mais de 60%

[1] A categoria de Semi-Padronizados aparece junto com Acessórios para o consumidor.

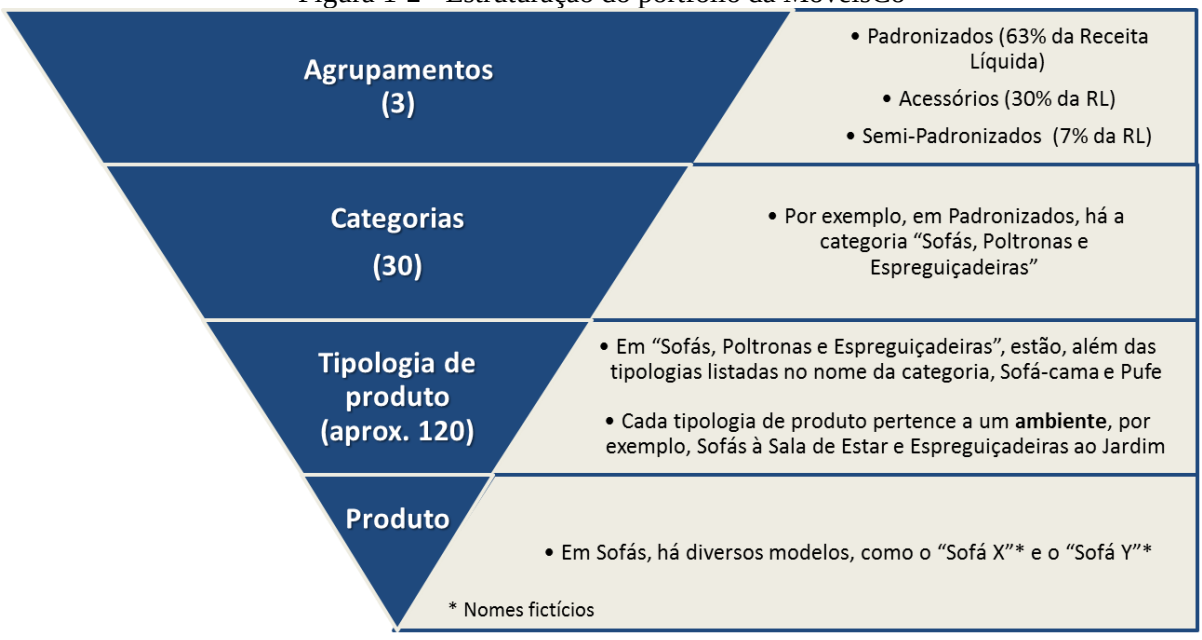
da receita e da margem bruta da companhia. A partir desse ponto do relatório, tais classificações serão denominadas “agrupamentos”.

Dentro dos agrupamentos, há ainda categorias de produtos, definidas para facilitar o gerenciamento de portfólio. Cada categoria de produtos é de responsabilidade de um assessor de compras.

Ademais, em cada categoria, há ainda tipologias de produto. Por exemplo, na categoria “Sofás, Poltronas e Espreguiçadeiras”, estão, além das tipologias listadas no próprio nome, sofás-camas e pufes. Finalmente, as tipologias são constituídas por diferentes produtos, cujo *design* é renovado periodicamente pelos compradores da MóveisCo.

Na Figura 1-2, é apresentada a estruturação do portfólio da MóveisCo até o nível de produto, com explicações e exemplos.

Figura 1-2 - Estruturação do portfólio da MóveisCo



Fonte: Elaboração própria, com base em dados internos da MóveisCo.

1.1.3 Proposta de valor e posicionamento de mercado

A proposta de valor da MóveisCo para os seus consumidores está ligada à praticidade no momento da compra de artigos de decoração, aliada ao *design* inovador de seus produtos e bons preços. O principal diferencial da empresa com relação aos concorrentes é a pronta entrega de móveis.

Dessa forma, apesar da proposta de “bons preços”, os valores mais relevantes entregues pela MóveisCo aos seus clientes são a pronta entrega, o *design* e a qualidade. Por este motivo, é possível identificar que, dentre as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), a companhia se enquadra em uma estratégia de Diferenciação.

O setor de móveis no Brasil é caracterizado por tipos diferentes de empresas que convivem em um mesmo espaço competitivo. De um lado, grandes magazines atuam em faixas de preços mais baixas e com condições de pagamento extremamente competitivas. De outro, lojas de móveis planejados enfocam em um mercado mais *premium*, cobrando preços elevados para atender consumidores específicos. Entre esses dois extremos, há diversas lojas especializadas em móveis e decoração, um mercado bastante pulverizado.

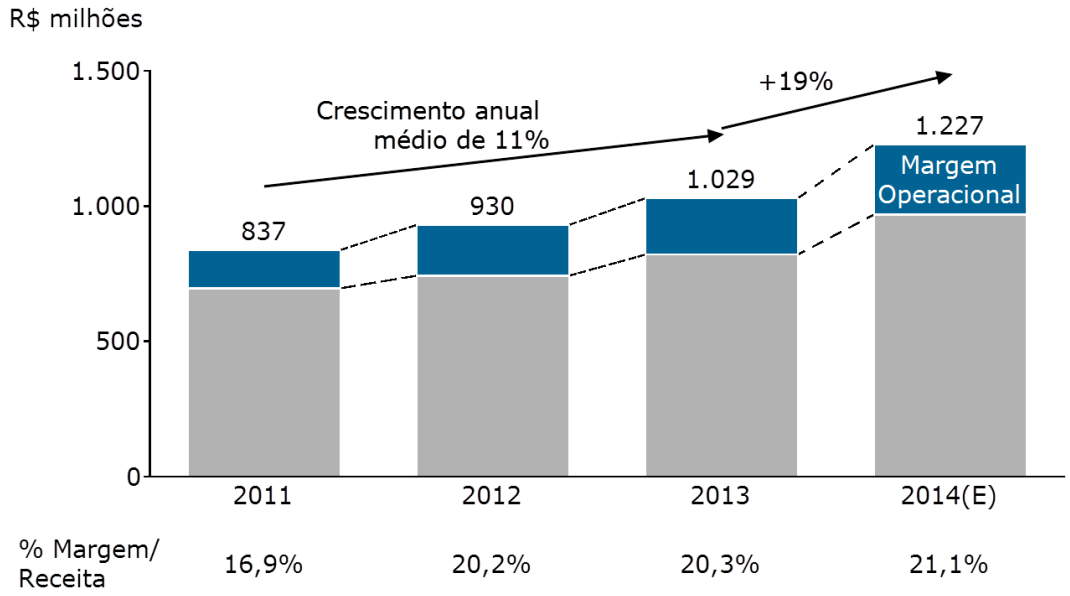
A definição estratégica da MóveisCo, juntamente com forças concorrenciais do setor, que serão discutidas com mais detalhes no item 2.1 deste relatório, colocam-na em um posicionamento mais elitista e alto de mercado, com a maior parte de seus clientes entre as classes A e B da população brasileira. Isso ocorre principalmente por conta da concorrência com magazines, citadas anteriormente. Mesmo com tal restrição de mercado, a empresa ainda está classificada como líder no segmento de móveis e artigos para o lar, de acordo dados do Euromonitor (2014).

1.2 Motivações

No final do ano de 2013, houve importantes mudanças na estrutura organizacional da MóveisCo, que motivaram o projeto de precificação. Como é possível observar pela Figura 1-3, o crescimento do faturamento da companhia tinha sido não expressivo nos últimos anos e, por isso, foi definida uma meta agressiva de crescimento para 2014, em conjunto com meta de aumento da margem percentual sobre a receita.

Observando as forças de Porter atuantes no setor de móveis, é possível notar que, atualmente, a rivalidade entre concorrentes, principalmente de pequenos concorrentes locais, já atua como pressão sob a MóveisCo. Nos últimos anos, a força da ameaça de novos entrantes passou a ser mais relevante, principalmente com o surgimento e fortalecimento de vendedores de móveis *online*, que vem ganhando fatias cada vez maiores de mercado, oferecendo preços mais baixos.

Figura 1-3 - Evolução da receita e da margem da MóveisCo nos últimos anos[2]



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados internos da MóveisCo

Com esse cenário, seguindo a máxima de que a receita de uma empresa é dada pelo produto entre preço e volume, cada vez mais se torna difícil para a MóveisCo crescer substancialmente no curto prazo somente através de aumento de volume. Justifica-se, desta forma, o crescimento a partir da análise de portfólio e de precificação, buscando garantir um ajuste de preços e volumes adequado para a empresa.

Sendo assim, a forma mais adequada de aumento de rentabilidade para a empresa no curto prazo, ainda no ano de 2014, é a otimização de portfólio e da precificação, focando no *Willingness to Pay*, ou seja, o maior valor pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos (MILLER, HOFSTETTER, *et al.*, 2011). Identificada esta oportunidade, iniciou-se a busca por uma metodologia que auxilie a correta elaboração de tal projeto. Assim surge a motivação para o trabalho de formatura apresentado neste relatório.

1.3 Objetivos

Com base no que foi apresentado nos itens anteriores, o objetivo central desse trabalho é de aplicar metodologias de análise de portfólio e definir uma estratégia de precificação adequada para a MóveisCo, com base no valor para o consumidor.

[2] Dados mascarados através de um multiplicador

1.4 Papel da autora no desenvolvimento do trabalho

Como já foi citado anteriormente, a autora deste trabalho de formatura estava em seu período de estágio em uma consultoria, a qual foi contratada para elaboração do estudo estratégico de precificação do portfólio da MóveisCo.

Dado que este é um tema ainda pouco estruturado na filial brasileira da consultoria em questão, ficou a cargo do time deste projeto a pesquisa e o desenvolvimento de uma metodologia aplicável ao caso. Desta forma, inicialmente, a autora participou de discussões junto ao gerente sênior do projeto e a um analista, para que fossem definidas quais seriam as etapas de trabalho do time. A autora foi, nesse momento, encarregada de buscar na literatura o embasamento teórico para a definição da estratégia a ser aplicada futuramente. Dessa forma, grande parte do que foi estudado e sugerido em sua pesquisa foi depois efetivamente aplicado à metodologia, como será descrito a seguir nesse trabalho.

Por volta da terceira semana de trabalho, iniciou-se o planejamento das pesquisas com consumidor a serem feitas, do qual a autora também fez parte, ajudando na elaboração e validação dos questionários. Em seguida, as pesquisas foram acompanhadas pelos membros do time, atividade da qual a autora também participou ativamente.

O projeto foi então dividido em duas partes, sendo que a autora ficou focada na chamada “arquitetura de preços”, que é justamente o tema que será abordado nesse trabalho. O motivo para essa alocação foi o fato de as pesquisas realizadas pela autora inicialmente terem sido a base para o desenvolvimento da estratégia de arquitetura de preços, ou precificação, como será ratado nesse trabalho.

Por fim, a autora também elaborou parte das análises relacionadas à compreensão do desempenho dos itens do portfólio da MóveisCo, a fim de categorizar os produtos em grupos para definir os movimentos de preços adequados.

Mesmo com as divisões de trabalho entre membros do time, reuniões semanais garantiam que todos estivessem cientes do que acontecia com as demais frentes do projeto, inclusive podendo manifestar suas opiniões e sugestões. Dessa forma, é possível afirmar que a autora

teve participação ativa no projeto como um todo, ainda que focasse mais em uma ou outra frente de trabalho.

1.5 Estrutura do texto

O trabalho de formatura aqui apresentado possui cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, já apresentada.

A seguir, o capítulo 2 do trabalho apresenta a revisão da literatura, estruturada em temas que serão úteis para o desenvolvimento da metodologia adequada de projeto. Inicialmente, é feito um panorama do mercado brasileiro de móveis, de forma a contextualizar o trabalho. A seguir, são apresentados conceitos gerais de marketing relevantes para o tema, como questões do *mix* de *marketing* e conceitos da teoria de precificação. Essa segunda parte divide-se em estratégias de precificação voltadas ao consumidor, estratégias em ambientes concorrenciais e estratégias para diferentes categorias de produtos, sendo complementada pela teoria sobre elasticidades de demanda e explicações sobre pesquisas de mercado.

Com o conhecimento adquirido a partir da revisão bibliográfica, é desenvolvida uma metodologia para a precificação dos itens do portfólio da empresa, apresentada no capítulo 3.

Em seguida, são fornecidos os resultados de aplicação desta metodologia no capítulo 4, acompanhados de uma discussão crítica dos mesmos no capítulo 5, com conclusões e considerações finais à MóveisCo e às empresas que buscam realizar a precificação adequada de seu portfólio, de forma geral.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção é destinada à revisão da literatura relevante para o desenvolvimento deste trabalho de formatura, de forma a atingir o objetivo descrito no item 1.3. Serão abordados tanto temas relativos ao mercado moveleiro no Brasil, quanto questões de *Marketing* relevantes para o estudo, até o tema de pesquisas de mercado.

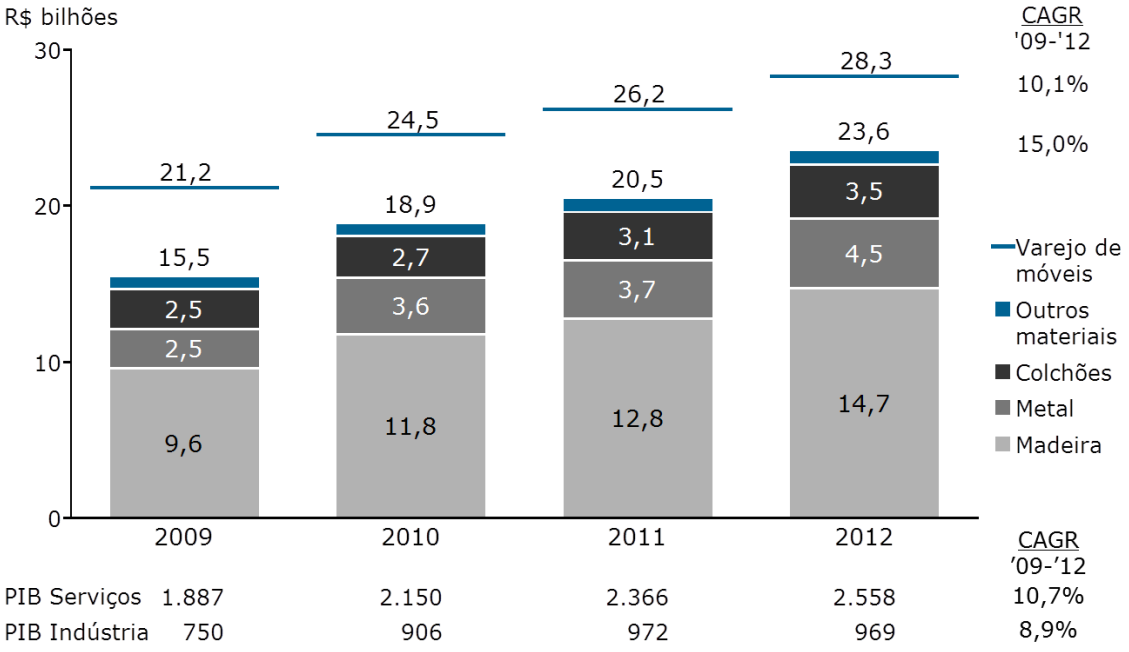
2.1 O mercado de móveis no Brasil

Para o completo entendimento do problema existente na MóveisCo, é essencial compreender como a empresa se insere no mercado moveleiro nacional, bem como as cadeias produtivas, *clusters* e estruturas de distribuição desse mercado.

2.1.1 Tamanho do mercado e perspectivas de crescimento

Segundo dados da Pesquisa Industrial Anual do IBGE, foram produzidos R$23,5 bilhões em móveis no Brasil em 2012. Deste total, cerca de 62% são móveis com predominância em madeira, como é possível notar na Figura 2-1.

Figura 2-1 - Produção brasileira de móveis por matéria-prima e varejo

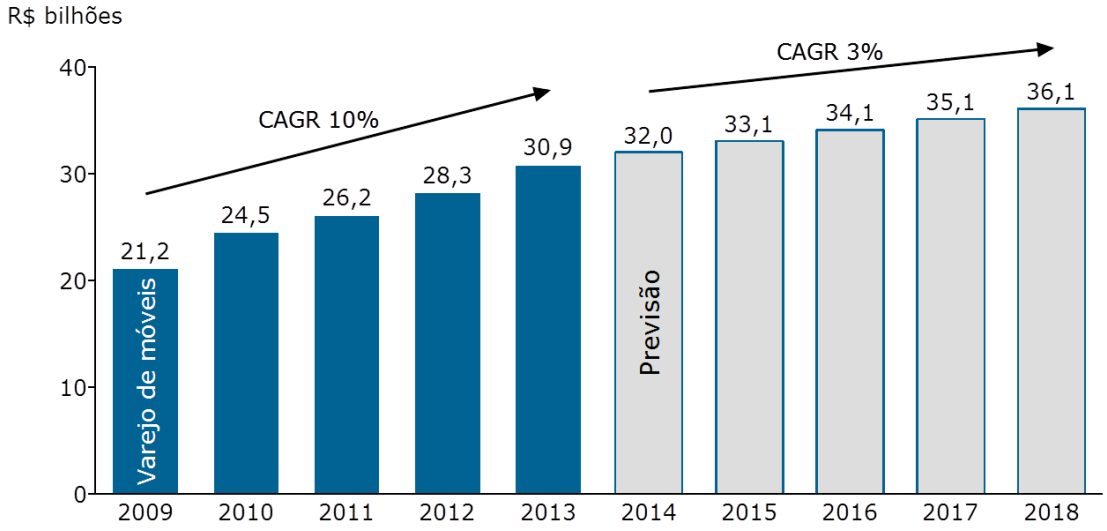


Fonte: Euromonitor, IBGE e Análise da autora

Na Figura 2-1, nota-se que o varejo de móveis cresce de forma alinhada com o PIB de serviços nos últimos quatro anos, com crescimento apenas um pouco menor (CAGR de 10,1% contra 10,7% do PIB de Serviços). Contudo, a produção de móveis apresenta CAGR maior do que a média da indústria brasileira (15% contra 8,9% do PIB Industrial), o que indica um cenário bastante positivo para o setor moveleiro.

Apesar do atual cenário positivo, o Euromonitor prevê crescimento sutil para o mercado, de apenas 3% ao ano de 2014 a 2018, como é demonstrado na Figura 2-2.

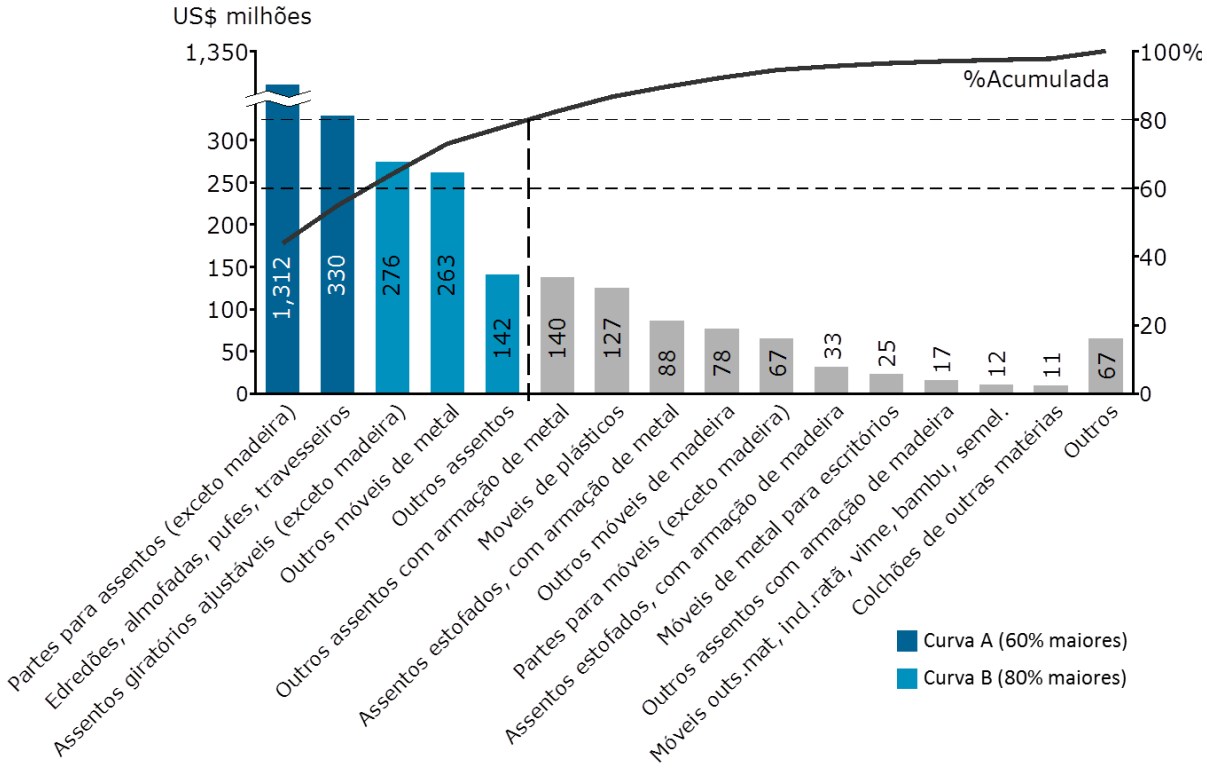
Figura 2-2 – Crescimento efetivo do varejo moveleiro e previsão



Fonte: Euromonitor

Assim como foi visto na Figura 2-1 que a matéria prima da maior parte da produção nacional é a madeira, pode-se notar, na Figura 2-3, que mais de 90% das importações brasileiras são de móveis feitos de outros materiais, principalmente metal e plástico. Ainda assim, não se pode afirmar que o setor moveleiro brasileiro seja dependente das importações já que em 2012 foram importados apenas US$644 milhões em móveis, segundo o AliceWeb, quantia que representa cerca de apenas 5,3% do total da produção e 4,5% do varejo brasileiros. A indústria de móveis do Brasil é bastante sólida no mercado interno. O consumo de móveis no país vem aumentando e a indústria nacional, em especial nos segmentos de madeira, mostra-se capaz de responder a essa demanda (GALINARI, TEIXEIRA JUNIOR e MORGADO, 2013).

Figura 2-3 - Importação de móveis no Brasil por categoria de janeiro/2009 a julho/2014



Fonte: Elaboração própria, com base em dados do AliceWeb

A China é o país que mais exporta móveis para o Brasil, representando aproximadamente 37% das importações nacionais, segundo o AliceWeb. Em segundo e terceiro lugares, estão Estados Unidos e Alemanha, com 9% e 7,5% das importações, respectivamente; percentuais bem menores do que os chineses.

2.1.2 Cadeia de valor e clusters regionais

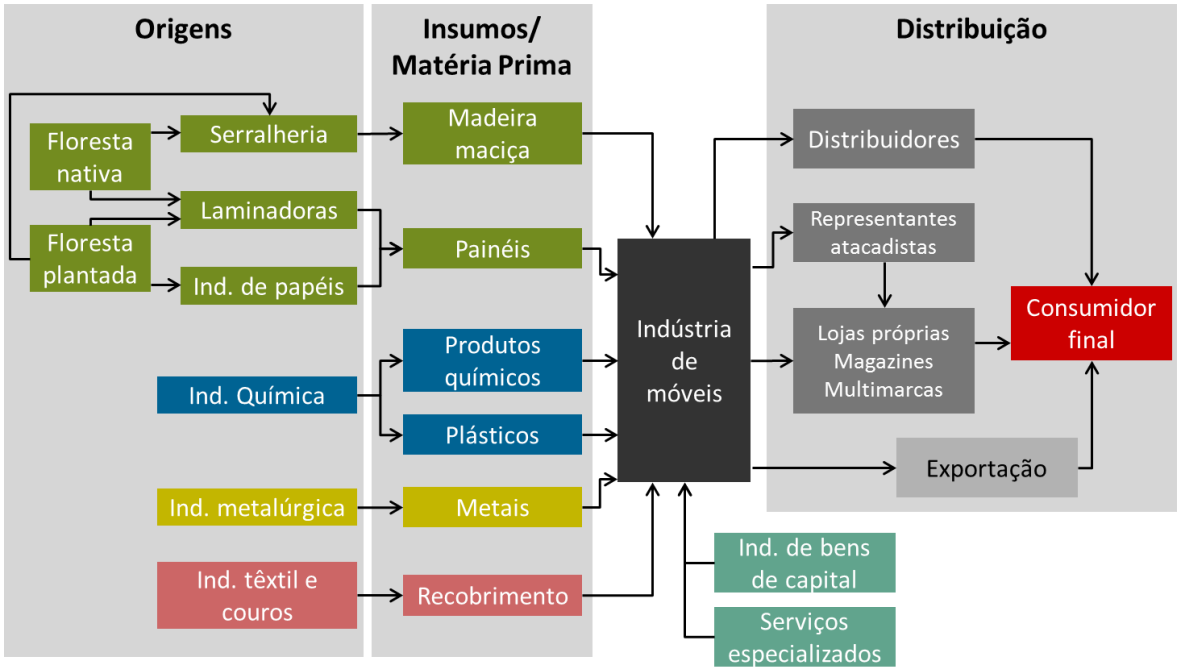
A fabricação de móveis, em especial de madeira, pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação (GALINARI, TEIXEIRA JUNIOR e MORGADO, 2013). Ainda de acordo com Galinari *et al.* (2013), as características de indústrias tradicionais são principalmente o uso intenso de mão de obra, o baixo nível de uso da tecnologia como forma de mudar os parâmetros de competição da indústria e o alto grau de informalidade. Especificamente na indústria moveleira, os autores do estudo do BNDES ainda revelam que há poucas barreiras de entrada, uma vez que o investimento inicial em ativos fixos não é elevado. As inovações principais estão nos insumos e nos bens de capital. Por sua vez, as condições de apropriabilidade do *design*, a qual representa uma das principais fontes de diferenciação dos produtos, são bastante baixas. Além disso, há ainda a questão da

dificuldade de automação de diversas etapas do processo produtivo, como montagem e estofamento, o que torna ainda mais difícil a obtenção de ganhos de escala significativos.

Pelos fatores enumerados acima, que facilitam a entrada de *players* menores no setor ao mesmo tempo que dificultam os ganhos por escala, coexistem no mercado grandes empresas automatizadas, empresas de médio porte e ainda micro e pequenas empresas, com uso intenso de mão de obra. Há ainda nichos de mercado por tipos de móveis (residenciais, de escritório e institucionais), por material da confecção e por classe de consumo. Os fatores competitivos também podem variar, sendo o preço o fator predominante nos segmentos populares e qualidade, *design* e marca nos segmentos superiores.

Todos esses fatores fazem com que o mercado seja bastante pulverizado e tenha presença marcante de micro e pequenos empresários. Por essa característica, o setor tem sua importância percebida pela geração de grande quantidade de empregos, bastante disseminados em todo o território nacional e pela grande quantidade de encadeamentos a montante e a jusante de sua cadeira produtiva (GALINARI, TEIXEIRA JUNIOR e MORGADO, 2013). Na Figura 2-4 está retratada a cadeira produtiva do setor moveleiro, desde a extração da mão de obra até as vendas aos consumidores finais, sendo que esse segundo item será detalhado com mais profundidade no item 2.1.3, a seguir.

Figura 2-4 - Cadeia de valor da indústria moveleira

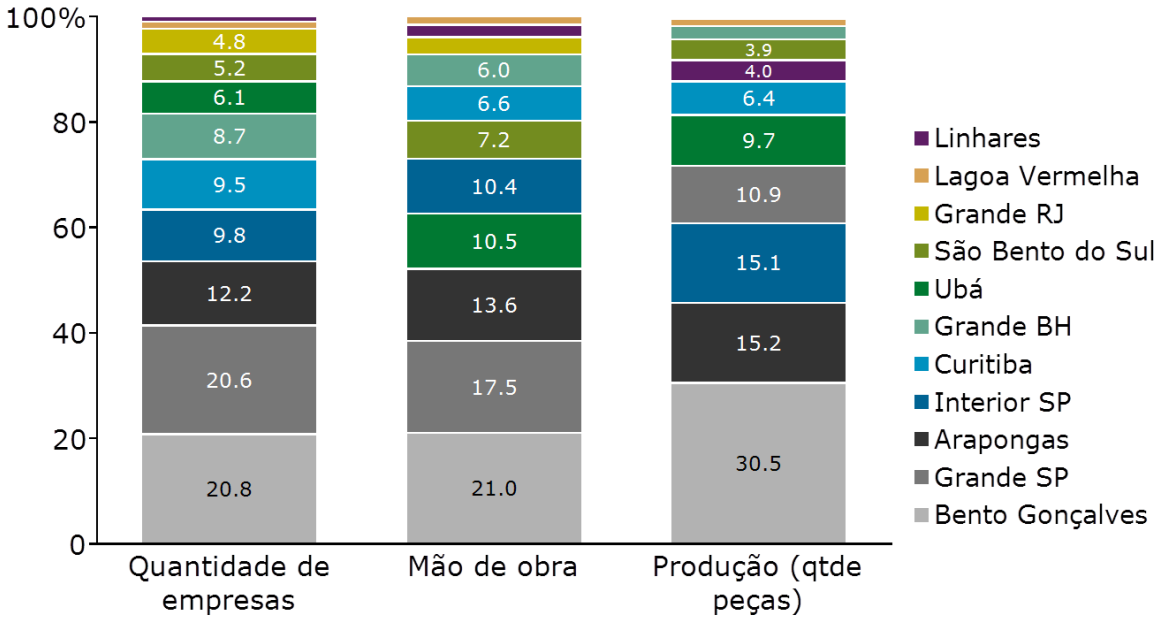


Fonte: Elaboração própria, a partir de Ferreira, Gorayeb et al. (2008) e Galinari et al. (2013)

Segundo o estudo do BNDES redigido por Galinari et al (2013), a maior parte da madeira consumida na produção nacional de móveis é adquirida de fornecedores locais, sendo que apenas as matérias primas mais elaboradas, como laminados de alta resistência, MDF e MDP revestidos tenham a participação maior de importados. O mesmo estudo revela ainda o predomínio de empresas de micro, pequeno e médio porte no setor moveleiro, sendo que apenas 9% dos empregados trabalham em grandes empresas.

Como citado anteriormente, tais fatores possibilitam a descentralização dessa modalidade industrial, permitindo a existência de polos produtores. A Movergs (2013) lista os principais polos em termos de quantidade de empresas, mão de obra empregada e produção, tal qual é registrado na Figura 2-5.

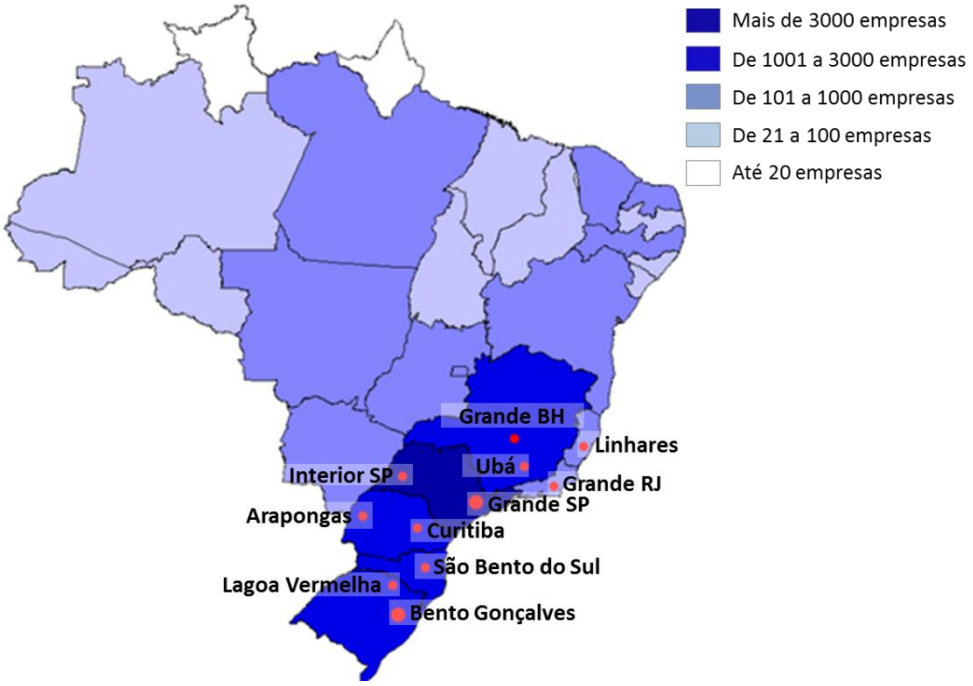
Figura 2-5 - Percentuais de quantidade de empresas, mão de obra e produção (quantidade de peças) por polo moveleiro brasileiro



Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Movergs (2013)

Nessa imagem é possível notar que grande parte dos polos moveleiros nacionais encontra-se na região sul do Brasil, especialmente Bento Gonçalves e Arapongas, cidades do Rio Grande do Sul e do Paraná, respectivamente, como pode ser visto na Figura 2-6.

Figura 2-6 – Distribuição dos polos moveleiros em território brasileiro



Fonte: Movergs (2013)

A elevada diversidade brasileira se reflete nos polos moveleiros, que passam a apresentar características muito diferentes entre si, criando assim uma estrutura bastante diversificada na indústria moveleira nacional (FERREIRA, GORAYEB, *et al.*, 2008). Ferreira e Gorayeb (2008) comentam que o maior polo nacional, o de Bento Gonçalves, foca na capacitação tecnológica e no desenvolvimento de *design*, principalmente de cozinhas e dormitórios de alto padrão. Estas são características bastante distintas das de outros grandes polos, como Arapongas, que tem sua produção focada principalmente em estofados para consumo mais popular, ou ainda o polo da Grande SP, o qual é bastante heterogêneo e mescla fabricação seriada de móveis, em empresas de alta tecnologia, com a de móveis sob encomenda, em pequenas e médias empresas e ainda móveis de escritório, também em grandes empresas, com maior complexidade. Entretanto é uma constante entre os polos a presença de instituições de ensino superior ou técnico que auxiliam o desenvolvimento local.

2.1.3 Distribuição tradicional e crescimento da internet

Segundo Galinari et al (2013), a produção de móveis brasileira chega ao consumidor final por meio de três canais, que são grandes redes varejistas, lojas especializadas multimarcas e lojas monomarcas. O mesmo estudo cita dados do IEMI (2009), revelando que as lojas

especializadas (multimarcas) são responsáveis por 39% do escoamento da produção, enquanto lojas de departamento escoam 31%; lojas próprias (monomarcas), 11% e atacadistas, 7,8%, ficando o restante dividido entre hipermercados, vendas diretas, exportações, etc.

A presença de lojas especializadas multimarcas e lojas monomarcas é um fator significativo para a competitividade da produção brasileira no mercado local, uma vez que o grande varejo desenvolve uma rede de fornecedores na qual o seu maior poder de barganha limita as margens do setor moveleiro (GALINARI, TEIXEIRA JUNIOR e MORGADO, 2013). Por outro lado, lojas especializadas, de menor porte, difundidas pelo território nacional, permitem distribuições mais igualitárias dos rendimentos.

Galinari, Teixeira Júnior e Morgado (2013) questionaram as empresas entrevistadas no seu estudo sobre estratégias futuras para aumentar o faturamento e a margem de seus produtos. Apesar se a maior parte das respostas ter sido em torno de investimentos em máquinas e equipamentos modernos, 29% dos entrevistados afirmaram almejar a exploração de novos canais de comercialização, como lojas próprias, franquias ou vendas pela internet.

Segundo a Revista Exame (2014), há um "nó logístico" no Brasil, que impede ou dificulta a entrada dos varejistas tradicionais a ingressar no mercado *online* de móveis. Apesar disso, artigos de casa e decoração representam hoje a 7ª maior categoria em termos de vendas pela internet, segundo a E-bit (2014). A categoria entrou para o *ranking* das mais vendidas em 2012, quando foi a 5ª categoria mais vendida segundo a mesma empresa, sendo que antes desse período, não constava entre as estatísticas. Tal crescimento foi possível devido ao surgimento de novos varejistas de móveis, com foco exclusivo em vendas pela internet, como a Mobly, a Oppa e a Cremme.

A Revista Exame (2014) destaca que a Mobly teve faturamento de R$120 milhões em 2012, mais que o dobro do que no ano anterior. Hoje a empresa conta com cerca de 500 fornecedores selecionados, 45000 móveis disponíveis e vendas diárias de R$15 milhões de reais. A revista relata ainda que se trata de uma novidade no mercado brasileiro, uma vez que há poucos anos era improvável que móveis fossem adquiridos pela internet. Além da venda de artigos com a marca de pequenos varejistas locais, a Mobly investe também em marca própria, segundo apontou o Jornal Valor Econômico (2014). Tal investimento, nesse caso, enfraquece a cadeia local de móveis, uma vez que os fornecedores selecionados para a

produção são chineses ou indianos, devido aos custos mais baixos de se produzir móveis nesses países.

Outra empresa que surgiu no cenário nacional com foco de venda *online* de móveis foi a Oppa, a qual, segundo reportagem do jornal Valor Econômico (2012) recebeu investimentos de Peter Thiel, um renomado investidor da famosa rede social *Facebook*, em 2012. Apesar de, nessa época, o comércio *online* de móveis ainda ser pouco representativo, segundo o jornal, o setor já despertava interesse de grandes investidores como o próprio Peter ou ainda o grupo alemão *Rocket Internet*. Diferentemente da Mobly, a Oppa assina o design de praticamente todos os produtos que vende, com a proposta de desenvolver e lançar uma marca própria de móveis pela internet (FALCÃO, 2012).

Há ainda empresas *online* que buscam oferecer *designs* renomados, como a Cremme, a qual vende peças de criadores locais e estrangeiros. Segundo outra reportagem do Jornal Valor Econômico (2014), a Cremme faturou R$45mil em menos de dois meses de mercado e espera chegar a um faturamento mensal de R$600mil até o final do ano.

Apesar de que intuitivamente possa parecer que os mercados *online* tendam a criar um nível maior de condições de mercado perfeito, evidências empíricas apontam para o contrário (KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009). A dispersão de preços encontrada *online* é similar do que ocorre *off-line* e o varejo pela internet é dominado por grandes empresas, assim como ocorre no meio das lojas físicas. Com isso em mente, vê-se que os dois mercados são bastante semelhantes e, dado que os consumidores utilizam ambos os canais, é provável que vendedores dos canais *online* e *off-line* compitam entre si (KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009).

Sendo assim, o surgimento das empresas de comércio virtual de móveis, suas perspectivas de crescimento e os aportes de investidores nas mesmas indicam um redesenho da estrutura do mercado de móveis, no qual a concorrência *online* tende a aumentar, desafiando, inclusive as lojas físicas, como a MóveisCo, pela sua combinação de custo e benefício.

2.2 Precificação e entendimento do consumidor

Kotler e Armstrong, em seu livro *Princípios de Marketing* (2007), comentam que o *mix* de marketing de uma empresa tem como principais ferramentas os chamados 4Ps do Marketing, que são produto, preço, praça e promoção, sendo que é fundamental que a empresa atue nesses quatro pilares para entregar sua proposição de valor.

O preço é o único elemento do *mix* de marketing que produz receita; todos os demais representam custos (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; JOBBER e SHIPLEY, 2012). Além disso, os preços podem ser alterados rapidamente. Mesmo assim, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que precificar corretamente as suas ofertas é um desafio para muitas empresas, as quais costumam orientar os preços somente aos custos e não ao valor enxergado pelo consumidor e desconsiderar o restante do *mix* de marketing no momento de fazer a precificação. Os administradores costumam considerar a precificação como a decisão de marketing mais difícil (INGENBLEEK e DER LANS, 2013, tradução nossa).

Ingenbleek e der Lans (2013) afirmam ainda que há uma lacuna grande entre a pesquisa acadêmica e as preocupações de administradores com relação a estratégias de preços. Na prática administrativa, a precificação é muito mais complexa do que modelos normativos de preços sugerem e, para lidar com tal complexidade, os gerentes não conseguem analisar todas as informações disponíveis e, ao invés disso adotam práticas simplificadoras (INGENBLEEK e DER LANS, 2013, tradução nossa).

Kopalle, Biswas *et al* (2009) realizam um estudo para mostrar lacunas de pesquisas em diversos os elementos que compõem a precificação para varejistas, os quais são demonstrados na Figura 2-7.

Figura 2-7 – Fatores relacionados à definição de estratégias de preços de varejistas

Fonte: Adaptado de Kopalle, Biswas *et al* (2009)

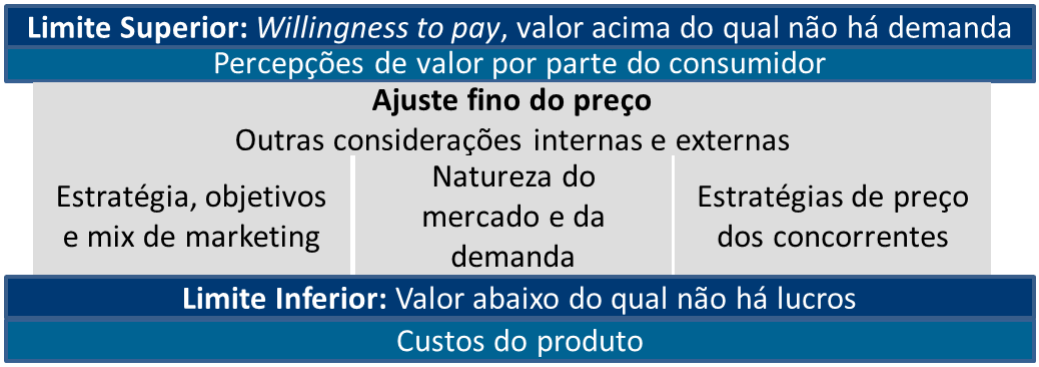
Os autores encontram lacunas principalmente nas pesquisas referentes ao meio *online*, mas relatam em todos os segmentos estudados principalmente no que diz respeito a pesquisas que aproximem a prática da teoria.

> Do ponto de vista gerencial, é importante apresentar os efeitos interativos do preço nas forças competitivas por três motivos. Primeiro, os preços atualmente parecem excessivamente reativos, talvez movidos pela necessidade de alcançar competidores, por necessidades de curto prazo do negócio, ou ambos. Em segundo lugar, as estratégias de preço não estão ligadas à percepção dos clientes. Em terceiro lugar, empresas típicas não possuem dados, energia ou análises para entender as relações complexas a respeito da precificação, reações dos consumidores, custos e competição. (KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009, tradução nossa)

2.2.1 Estratégia de precificação voltada ao consumidor

O preço que uma empresa cobra ficará entre um que seja muito alto para produzir qualquer demanda e outro que seja muito baixo para produzir lucros (KOTLER e ARMSTRONG, 2007), tal qual está expresso na Figura 2-8.

Figura 2-8 - Considerações no estabelecimento do preço



Fonte: Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (2007)

Apesar de o piso do valor do preço ser o custo do produto, os autores recomendam que a determinação do preço de um produto seja baseada no valor que este bem representa ao consumidor, sendo esta a chamada *determinação dos preços baseada em valor*. Desta forma, não é possível elaborar o projeto do produto e o plano de marketing antes de definido um preço para a mercadoria, mas sim considerar todas as variáveis do *mix* de marketing em conjunto.

Partindo desse princípio, Kotler e Armstrong (2007) demonstram a existência de dois tipos de determinação de preços baseada no valor. São elas: o preço baseado em bom valor, que consiste em preços justos, sem adição de valor pela marca; e os preços de valor adicionado, definidos pelo marketing, que garante que as empresas possam cobrar preços mais elevados e garantir margens superiores, pautadas no oferecimento de um valor superior ao mercado.

Sobre a determinação de preços baseada em custos, não apenas Kotler e Armstrong (2007), mas também Nagle e Hogan (2011) defendem que estabelecer preços com base em *mark-ups* padrão sobre custos não garante as melhores margens, pois pressupõe que custos podem ser estabelecidos sem que isso afete o volume de vendas. Em outras palavras, o *mark-up* sobre custos funciona corretamente apenas quando o volume de vendas esperado se concretiza. Caso contrário, os custos fixos totais podem ser divididos por volumes menores ou maiores, causando assim mudanças dos custos fixos unitários e, consequentemente, respectivos preços menores ou maiores do que os calculados inicialmente. As equações a seguir detalham tal raciocínio.

$$CF_u = \frac{CF_t}{V}$$

$$Mg_{u\%} = \frac{P - (CF_u + CV_u)}{(CF_u + CV_u)}$$

$$Mg_{u\%} = \frac{P}{(CF_u + CV_u)} - 1$$

$$P = (Mg_{u\%} + 1) * (\frac{CF_t}{V} + CV_u)$$

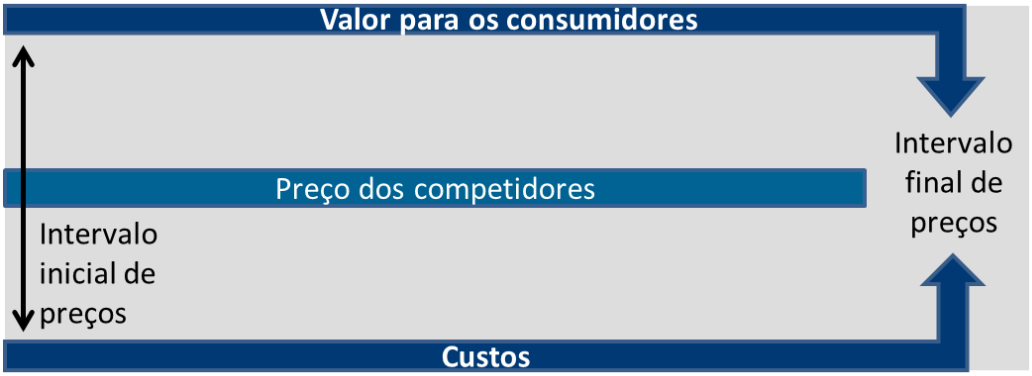
Como pode ser notado na equação acima, em mercados aquecidos, nos quais ocorre aumento de volume, mantida a margem do *mark-up* sobre custos ($Mg_{u\%}$), há queda nos preços. Por outro lado, o efeito oposto é obtivo para mercados com volumes decadentes. Assim, mantidas as margens, temos aumento dos preços em mercados decadentes e queda dos mesmos em mercados ascendentes, uma tática contrária ao que seria mais adequado nesses casos, segundo Nagle e Hogan (2011).

Dessa forma, o objetivo da precificação estratégica é precificar com maior rentabilidade, capturando mais valor, não necessariamente aumentando as vendas (NAGLE, HOGAN e ZALE, 2011, p. 47, tradução nossa). Segundo os autores, muitas vezes os agentes de marketing buscam apenas agradar a maior parte dos clientes, trazendo aumentos de vendas, e precificam os produtos apenas de acordo com o *willingness to pay* do consumidor. O problema dessa estratégia reside em dois fatores, o primeiro sendo o fato de compradores mais sofisticados, que sabem que os preços podem variar, raramente serem sinceros sobre seu WTP em pesquisas feitas. A outra questão é que o interesse das organizações deve ser sempre aumentar o valor percebido dos seus produtos e não abaixar preços para adequar-se a consumidores com baixo WTP.

Por outro lado, Ingenbleek e der Lans (2013) revelam que há três grandes grupos de práticas de preço possíveis: informada sobre valor, informada sobre concorrência ou informada sobre custos. Os autores preferem o termo “informada” ao termo “baseada”, pois acreditam que, qualquer que seja a estratégia, a empresa deve considerar todas essas variáveis para realizar a precificação. A adoção de uma ou outra prática deve estar atrelada à estratégia de preços praticada pela empresa, sendo que não há uma prática considerada a ideal em todos os casos, como afirmam Kotler (2007) e Nagle, Hogan e Zale (2011) com relação à práticas baseadas em valor.

Para Ingenbleek e der Lans (2013) existem diferenças entre as estratégias de preço e as práticas de preço. Ainda que muitas vezes a literatura sobre precificação não exponha esses dois conceitos de forma separada, os autores afirmam que as estratégias de preço são observáveis no mercado, enquanto as práticas de preço ficam escondidas por trás das barreiras da organização. Em outras palavras, as práticas de preço podem também ser consideradas como o elo que liga a estratégia de preço de uma empresa ao preço efetivamente praticado, visto pelo consumidor. Ou seja, para colocar em prática o preço que é determinado pela estratégia, as empresas devem usar o tipo adequado de informação durante o processo (INGENBLEEK e DER LANS, 2013), seja o valor observado pelo consumidor, o preço praticado pelos concorrentes ou o custo de produção (foco em valor, na concorrência ou em custos, respectivamente). A Figura 2-9 exemplifica o processo de definição dos preços com base nessas informações.

Figura 2-9 – Modelo de determinação de preços com base em diferentes informações



Fonte: Adaptado de Ingengleek e der Lans (2013) apud Monroe (2003) e Winer (2005)

O estudo de Ingenbleek e der Lans (2013) define, portanto, três situações diferentes de precificação, as estratégias de precificação que podem ser adotadas em cada uma delas e também as práticas que seriam ideais para cada uma dessas estratégias. A pesquisa dos autores gira em torno de provar o uso e a efetividade das práticas de preço recomendadas pela literatura em cada estratégia de preço. A Tabela 2-1 apresenta esses elementos, tais quais descritos no estudo.

Tabela 2-1 – Estratégias de precificação e práticas recomendadas por Ingenbleek e der Lans (2013)

Situação de precificação	**Possíveis estratégias**	**Explicação da estratégia**	**Prática recomendada**
Novos produtos	Desnatação	Preço inicial alto, sistematicamente reduzido ao longo do tempo, pois consumidores esperam que preços diminuam.	Focada em valor.
	Penetração	Preço inicial baixo para acelerar adoção do produto.	Focada na competição.
	Curva de experiência	Preço inicial baixo para criar volume e reduzir custos com o acúmulo de experiência.	Não definido, pois preços mudam com o tempo.
Cenário competitivo	Líder	Empresa inicia mudanças nos preços e espera que as demais a sigam.	Focada em valor.
	Paridade	Empresa combina seus preços com os demais do mercado ou com a líder de preços.	Focada na competição.
	Preços baixos	Empresa se esforça para ter os preços mais baixos do mercado.	Focada em custos.
	Premium	Empresa se esforça para ter os preços mais altos do mercado, refletindo qualidade.	Focada em valor.
Linhas de produtos	Produtos complementares	O produto principal tem preço baixo, enquanto produtos complementares como acessórios, insumos, peças, etc podem ser precificados com preços mais altos.	Focada na competição.
	Empacotamento	Oferece o produto como parte de um pacote com vários outros. O preço total apresenta vantagens ao consumidor *versus* a soma das partes.	Focada em valor.
	Valor do consumidor	Oferece uma versão inferior do produto com preço mais baixo, mas com menos recursos do que as demais versões.	Focada em custos.

Uma vez que o presente estudo é focado em cenários competitivos, nota-se que, de acordo com os autores, tantos empresas líderes em precificação, quanto empresas focadas em produtos de qualidade diferenciada, *premium*, devem adotar práticas de precificação mais voltadas para o valor percebido pelo consumidor. Por outro lado, diferentemente do que

afimam Kotler (2007) e Nagle, Hogan e Zale (2011), há empresas em que os autores sugerem foco em custos, como aquelas que pretendem obter preços abaixo do mercado. Há também empresas cujas práticas de precificação devem voltar-se para a concorrência, que são as que buscam preços em linha com os seus concorrentes.

Apesar das sugestões de diferentes práticas de precificação por Ingenbleek e der Lans (2013), Liozu e Hinterhuber (2013) confirmam em um estudo quantitativo, através de questões subjetivas feitas a dirigentes de empresas e diretores de marketing, que a precificação baseada em valor está positivamente ligada à boa performance de empresas, enquanto a baseada na competição apresenta ligação negativa com performance. O estudo sugere que todas as empresas teriam ganhos de rentabilidade superiores aos gastos de implementação se trabalhassem com a precificação baseada em valor.

Para os autores, contudo, o preço baseado em valor significa não apenas cobrar mais pelos mesmos produtos e serviços, mas sim entender e aumentar a disposição para pagar do consumidor, cominicar valores do produto (e não simplesmente atributos), alinhar preços com diferenças de percepção de valor entre segmentos de consumidores e, finalmente, identificar formas de atender com rentabilidade diferentes disposições a pagar, de diferentes consumidores (LIOZU e HINTERHUBER, 2013).

Por fim, é possível afirmar que o objetivo da precificação deve ser o de encontrar a combinação de margem e *market share* que maximiza rentabilidade no longo prazo. Precificar estrategicamente requer fazer trocas baseadas em informações entre preço e volume, com o intuito de maximizar os lucros (NAGLE, HOGAN e ZALE, 2011, pp. 50 e 51, tradução nossa).

2.2.2 Estratégia de precificação de um conjunto de produtos em ambiente concorrencial

Com relação à adoção de estratégias de preço em meio a um mercado concorrencial, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que há três principais fatores a serem avaliados, que são a comparação dos produtos da empresa e dos concorrentes em termos de valor para o cliente, a força dos atuais concorrentes e suas estratégias de preço, e a influência do cenário competitivo na sensibilidade a preço dos consumidores. Esse processo de análise é exposto na Figura 2-10.

Figura 2-10 - Esquema de formulação de estratégia de preços em ambientes concorrenciais

<table>
<tr><th>Comparação de Valor</th><th>Situação atual da concorrência</th><th>Cenário competitivo</th></tr>
<tr><td>Como os produtos e serviços da empresa se comparam com o dos concorrentes em termos de valor para o cliente?</td><td rowspan="2">Qual é a força dos concorrentes atuais?

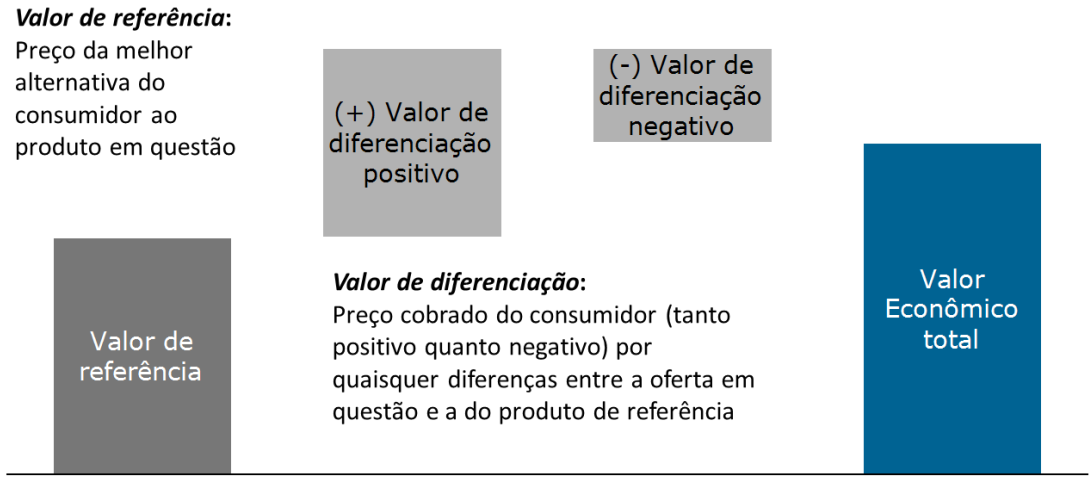
Quais são suas estratégias de determinação de preços?</td><td>Como o cenário em que a empresa se insere influencia a sensibilidade a preço dos clientes?</td></tr>
<tr><td>Valores superiores permitem preços mais altos.</td><td>Mais informações e maior facilidade de troca entre alternativas de compra aumentam a sensibilidade dos consumidores.</td></tr>
</table>

Fonte: Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (2007)

Nesse sentido, Nagle, Hogan e Zale (2011), apresentam o conceito de *valor econômico*, o qual depende das alternativas que o consumidor tem disponíveis ou, em outras palavras, do quanto os competidores estão cobrando por um determinado produto com características de *commodity*.

Apenas uma parte do valor econômico, a associada ao *valor de diferenciação*, tanto monetária, quanto psicológica, pode ser capturada com a precificação. Em linhas gerais, o total do valor econômico de um produto é calculado como o preço da melhor alternativa que o consumidor possa ter – o *valor de referência* -, mais o valor do que diferencia o produto em questão dessa alternativa – o *valor de diferenciação*, como pode ser visto na Figura 2-11. O valor econômico é o máximo preço que um consumidor plenamente informado sobre o mercado pagaria pelo produto ofertado (NAGLE, HOGAN e ZALE, 2011).

Figura 2-11 - Cálculo do Valor Econômico de um produto



Fonte: adaptado de Nagle, Hogan e Zale (2011)

Ademais, no livro de Kotler e Armstrong (2007), os autores diferenciam diversas estratégias de determinação de preços de conjuntos de produtos, sendo que as mais relevantes para o escopo deste trabalho são a determinação de preços para linhas de produtos e a determinação de preços de produtos complementares.

Ao considerar linhas de produtos, a gerência de marketing define graduações de preços, considerando as avaliações de possíveis diferenças entre produtos da linha e, muitas vezes, fazendo uso de faixas de preços definidas, as quais os clientes costumam associar diretamente à qualidade maior ou menor dos produtos. Nesse caso, a tarefa da empresa vendedora é estabelecer diferenças na qualidade percebida que justifiquem as diferenças de preço (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Quando uma empresa tenta servir a todos os consumidores com um preço, ou um padrão de *mark-up*, ela é forçada a fazer grandes trocas entre volume e margem (NAGLE, HOGAN e ZALE, 2011, p.194, tradução nossa). Por isso, para conseguir ampliar o potencial de lucro de uma empresa é necessária a criação de uma estrutura de preços, que alinhe as diferenças de valor econômico percebido e o custo para servir diferentes segmentos de consumidores.

No que diz respeito aos produtos complementares, que são aqueles que devem ser usados com outros produtos, como as lâminas de um aparelho de barbear, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que a regra costuma ser o estabelecimento de preços baixos para o produto principal

e *mark ups* mais altos para os complementos. Nessas situações, o preço dos produtos é dividido em uma taxa fixa mais um custo variável pela utilização.

Em ambientes concorrenciais, é também importante ressaltar que os consumidores são bastante influenciados por preços de base que eles possuem em mente quando tomam a decisão de compra: os chamados preços de referência (COULTER e KRISHNAMOORTHY, 2014). Os consumidores esperam que os preços futuros sigam preços realizados historicamente e, quando encontram ofertas abaixo do seu preço de referência, há maior probabilidade de compra, pois consideram isso como um tipo de economia. A estratégia de otimização de preços constitui, portanto, no estabelecimento de um preço inicial mais alto, que depois caia ao longo do tempo, com o intuito de aproveitar vendas advindas de um preço de referência mais alto, que é justamente o inicial.

Nesse sentido, Coulter e Krishnamoorthy (2014) trabalham com duas caracterizações de empresas, as chamadas "míopes" e as "pacientes". Empresas míopes são aquelas que estabelecem preços buscando maximizar a rentabilidade no curto prazo e, muitas vezes, precificam seus produtos abaixo do preço ideal por ignorar os efeitos de longo prazo dos preços de referência. As pacientes, por outro lado, seguem a estrutura de preços maiores, que caem monotonicamente ao longo do tempo.

No modelo de Coulter e Krishnamoorthy (2014), a demanda de um produto (d_i^t), em um universo de *n* empresas, em *T* períodos, é então dada como função do preço de referência do produto (r_i^t), do preço dado pelos concorrentes ao mesmo produto (p_j^t) e do preço no período para este mesmo produto (p_i^t). Nesse modelo, *i* representa a empresa a ser analisada, *t* representa um dado período e *j* representa cada uma das empresas concorrentes. Vide equação abaixo.

$$d_i^t = a_i - b_i p_i^t + y_i r_i^t + \sum_{j \neq i} B_{ij} p_j^t$$

A demanda, portanto, diminui conforme aumenta o preço do produto, e aumenta conforme aumenta o preço de referência e os preços da concorrência. Os coeficientes b_i, y_i e B_{ij} representam a sensibilidade da demanda ao preço do próprio produto, ao preço de referência e aos preços dos concorrentes, respectivamente.

Considerando essa equação, não se pode apenas basear os preços em valor percebido para o consumidor, ignorando os preços de referência e os preços dos concorrentes. O preço que gera uma determinada demanda para um dado produto depende desses fatores e eles podem certamente modificar o valor percebido pelos consumidores.

2.2.3 Estratégia de precificação em diferentes categorias de produtos

Kotler e Armstrong (2007) dividem os produtos de consumo, aqueles destinados ao consumidor final e não a empresas, em produtos de conveniência, de compra comparada, de especialidade e produtos não procurados. As caracterizações feitas pelos autores de produtos de conveniência e de compra comparada foram consideradas as mais relevantes para o contexto desse trabalho de formatura e estão descritas na Tabela 2-2.

Tabela 2-2 – Tipos de produto de consumo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007)

Considerações de marketing	**Conveniência**	**Compra comparada**
Comportamento de compra do cliente	Compra frequente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço na compra, baixo envolvimento do cliente.	Compra menos frequente, muito planejamento e esforço na compra, comparação de marcas quanto a preço, qualidade e estilo.
Preço	Preço baixo	Preço mais alto
Distribuição	Distribuição ampla, localizações convenientes.	Distribuição seletiva em menos pontos de venda.
Promoção	Promoção em massa pelo fabricante	Propaganda de venda pessoal feita tanto pelo fabricante quanto pelos revendedores

Os móveis, que equivalem ao agrupamento “Padronizados” da MóveisCo, são colocados na categoria de compra comparada, por se tratar de uma compra pouco frequente, para a qual há muito planejamento e comparação entre marcas quanto a preço, qualidade e estilo. Além disso, compras comparadas são caracterizadas por preços mais altos e distribuição seletiva em menos pontos de venda.

Em lojas nas quais os consumidores compram mais de uma categoria de produtos, o preço e a qualidade de um produto pode afetar a demanda por outras categorias, ainda que não relacionadas, criando os chamados *efeitos multi-categoria* (SMITH e THOMASSEN, 2012). Essa é uma característica bastante comum em supermercados, a qual leva muitos desses estabelecimentos a precificar algumas categorias-chave a baixo mesmo do preço de custo, especialmente bebidas alcoólicas e pães, ou seja, produtos que os consumidores compram com frequência. Uma vez que há menor elasticidade de preços entre produtos de uma mesma empresa do que entre empresas (KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009), o objetivo dessa estratégia é de atrair mais consumidores para a loja, os quais devem comprar, além dos produtos de preço reduzido, outros itens, para os quais são cobradas margens maiores.

De acordo com Smith e Thomassen (2012) apud Bliss (1998), o problema de um consumidor i ao escolher de uma loja j, de um universo J, para comprar uma cesta de produtos é descrito abaixo:

$$max_{j \in J}\left[v\left(y_i, p_j\right) - \varepsilon_{ij}\right]$$

Nessa equação, ε_{ij} representa o custo fixo que o consumidor i tem para comprar na loja j e v representa a utilidade da loja, a qual é uma função do orçamento do consumidor i, y_i, e do vetor de preço da loja j, p_j. A utilidade é melhor explicada a partir da equação a seguir, na qual q_i representa o vetor de quantidades de cada produto.

$$v\left(y_i, p_j\right) = \max u(q_i)\,, y_i \geq p_j q_i$$

De acordo com tal modelamento, o consumidor busca a máxima utilidade agregada para o conjunto de produtos, considerando o custo físico de deslocamento, não a máxima utilidade individual de cada mercadoria.

Em seu estudo com supermercados do Reino Unido, Smith e Thomassen (2012) buscaram informações sobre número de lojas de supermercado visitadas em uma semana e quantidade de compras feitas nas lojas mais visitadas, chegando à conclusão de que os consumidores não somente visitam poucas lojas, uma média de 1,72, mas também concentram suas compras nas lojas que mais visitam, já que cerca de 94% do gasto em compras ocorria nas duas lojas mais

visitadas por esses consumidores. Além disso, foi visto que o principal supermercado visitado correspondia também ao principal ponto para realizar compras de 97% das categorias.

Dessa forma, o estudo demostra que há bastante potencial em estudar estratégias de precificação que incluam incentivos multi-categoria, ou seja, precificação de determinados produtos de forma a aumentar a demanda de outras categorias.

2.2.4 Elasticidades de demanda

Segundo Kotler e Armstrong (2007), cada preço que a empresa pode cobrar leva a um nível de demanda e a relação entre esse preço e seu consequente nível é a chamada curva de demanda. Na maioria dos casos, a relação entre esses fatores é inversa, mas a inclinação da curva pode variar bastante. Ao conceito da inclinação desta curva se dá o nome de elasticidade de preço, a qual corresponde ao coeficiente entre a variação percentual da quantidade demandada e a variação percentual de preço a qual o produto foi submetido. Coeficientes acima de 1, são característicos de produtos elásticos, do contrário, os produtos são inelásticos.

> Os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto que compram tem características singulares ou quando sua qualidade, seu prestígio ou sua exclusividade são altos. Eles são também menos sensíveis ao preço quando é difícil encontrar produtos substitutos ou quando não é fácil comparar a qualidade dos produtos substitutos. Por fim, os compradores são menos sensíveis ao preço quando o gasto total com um produto é baixo em relação a sua renda ou quando o custo é compartilhado com outra parte. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007)

Seguindo a mesma ideia de Kotler e Armstrong (2007), Jobber e Shipley (2012) realizaram um estudo a fim de testar diversas variáveis de marketing em sua associação a estratégias de preços altos (como a estratégia de desnatação, citada anteriormente no item 2.2.1 por Ingenbleek e der Lans, 2013) ou a estratégias de preços baixos, como as de penetração.

O estudo revela que estratégias de preços altos, associadas a menor elasticidade da quantidade demandada, estão ligadas com sucesso à maior habilidade para pagar dos consumidores, ou seja, a consumidores mais ricos, ao valor associado às marcas, a menores níveis de competição e a altos níveis de demanda. Por outro lado, estratégias de preços baixos, associadas a uma maior elasticidade da quantidade demandada, estão ligadas aos fatores opostos dos listados acima, além da existência dos preços como barreira de entrada e a

estratégias de penetração de mercado. Contudo, Jobber e Shipley (2012) não encontraram correlação entre estratégias de preços altos ou baixos com o fato de o consumidor ser o não aquele que desembolsa o dinheiro para a compra do produto. Essa última análise foi feita, mas não apresentou correlação clara.

Nagle, Hogan e Zale (2011) dizem que a premissa do preço baseado em *mark-up* sobre custos é absurda pois não se pode determinar um determinado preço sem que com isso, seja afetado também o volume vendido de um item. Em outras palavras, pode-se afirmar que sempre há alguma elasticidade a ser considerada, ainda que pequena.

Mankiw (2009) afirma, assim como Kotler e Armstrong (2007), que o grau de elasticidade da demanda de um determinado produto depende da disponibilidade de substitutos próximos. Contudo o primeiro autor acrescenta ainda que essa variável se relaciona com o quão necessário ou o quão supérfluo é o produto em questão, além de destacar que o valor a ser calculado para a elasticidade depende da definição que se faz do mercado e do horizonte temporal considerado.

Outro conceito relevante é o de elasticidade-renda, que mede o quanto a quantidade demandada varia conforme a renda do consumidor (MANKIW, 2009). Nesse sentido, há bens normais, cuja quantidade demandada aumenta conforme aumenta a renda da população, e bens inferiores, caso em que rendas mais elevadas reduzem a quantidade demandada. O autor traz também o conceito de elasticidade-preço cruzada, o qual mede o quanto a quantidade demandada de um bem responde a mudanças no preço de outro bem.

Nos casos listados acima, móveis de lojas de departamento poderiam ser considerados como bens inferiores, uma vez que elevações na renda dos consumidores os levam a lojas especializadas e diminuem a demanda nas lojas de departamento. Além disso, produtos complementares, como é o caso de móveis e acessórios que integram o mesmo espaço, devem ter elasticidades-preço cruzada negativas. Assim, o aumento no preço de um móvel deve gerar queda na demanda de um acessório complementar, uma vez que aquele acessório é vendido, em geral, como conjunto do móvel.

2.2.5 Pesquisas de mercado

Malhotra (2006) em seu livro sobre pesquisa de marketing explica o conceito de "concepção da pesquisa" como a estrutura para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ele ainda cita que um planejamento adequado de pesquisa envolve as seguintes tarefas:

1. Definição das informações necessárias
2. Concepção das fases exploratória, descritiva e casual da pesquisa
3. Especificação dos procedimentos de medição e escalonamento
4. Construção de questionário ou formulário para teste
5. Especificação da amostragem e tamanho da amostra
6. Desenvolvimento de plano de análise de dados

Com relação aos tipos de pesquisa, o autor afirma que elas são diferenciadas principalmente em pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. A primeira é utilizada com o objetivo de compreender um problema ou um contexto, geralmente com perguntas amplas e amostra não representativa em termos estatísticos. Muitas vezes, esse tipo de pesquisa é utilizado como fonte de dados para pesquisas conclusivas posteriores. Nesse segundo tipo de pesquisa o objetivo é de testar hipóteses específicas e examinar relações específicas, sendo este, portanto, um tipo de pesquisa mais formal que o exploratório.

Dentro da classificação de pesquisas conclusivas, está a pesquisa descritiva. Uma importante diferença entre as pesquisas exploratória e descritiva é que esta se caracteriza pela formulação prévia de hipóteses específicas (MALHOTRA, 2006). Isso implica que as informações devem estar claramente definidas, ou seja, a pesquisa deve ter grande planejamento prévio e estruturação, com amostras estatisticamente representativas. Exemplos de uso da pesquisa descritiva envolvem estudos de tamanho de mercado, poder de compra e perfil dos consumidores, estudos de análise de vendas por região geográfica, linha de produto, etc e estudos de preços, que descrevem as mudanças de preço e as reações dos consumidores a estas mudanças.

Pesquisas descritivas podem ainda ser subdivididas em transversais únicos ou múltiplos e longitudinais. Os estudos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez. Nos estudos transversais únicos, é extraída

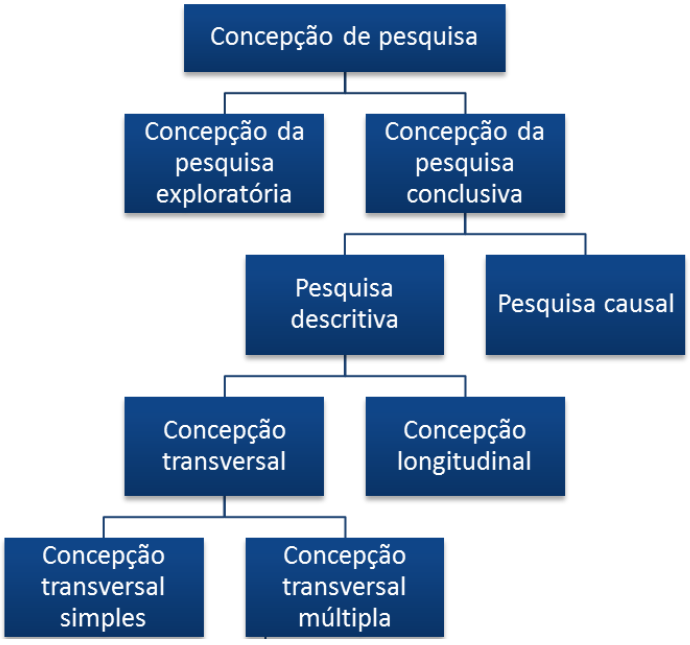
somente uma amostra de entrevistados da população-alvo. Esses estudos são também chamados de levantamento por amostragem. (MALHOTRA, 2006). Em comparação, nos estudos transversais múltiplos, há duas ou mais amostras na população alvo e seus dados são colhidos apenas uma vez.

Por fim, nos estudos longitudinais, outra categoria de pesquisas descritivas, uma amostra fixa de elementos é medida repetitivamente ao longo do tempo para as variáveis que se deseja analisar. Dessa forma, trata-se de uma abordagem apropriada para registrar mudanças de comportamento ao longo do tempo.

Há ainda as pesquisas causais, utilizadas para obter evidências de relações de causa e efeito (MALHOTRA, 2006). Essa modalidade de pesquisa também requer planejamento e estruturação, como as descritivas. Segundo o autor, é importante ainda ressaltar que há a tendência de assumir causas e efeitos a partir de pesquisas descritivas o que, em teoria, não é possível. A determinação de relações causais deve ocorrer em ambientes controlados nos quais as variáveis causais e independentes possam ser manipuladas.

A Figura 2-12 esquematiza os tipos de pesquisa levantados por Malhotra (2006) e descritos nesse capítulo.

Figura 2-12 - Classificação das concepções de pesquisa de marketing



Fonte: Malhotra (2006)

2.2.5.1 Grupos de foco

Segundo Malhotra (2006), um grupo de foco é uma entrevista realizada por um moderador treinado de forma não estruturada e natural junto a um grupo pequeno de respondentes. O autor ainda afirma que este se constitui no processo mais importante da pesquisa qualitativa, um tipo de pesquisa exploratória.

As características de um grupo de foco são resumidas pelo autor na Tabela 2-3.

Tabela 2-3 – Características dos grupos de foco (MALHOTRA, 2006)

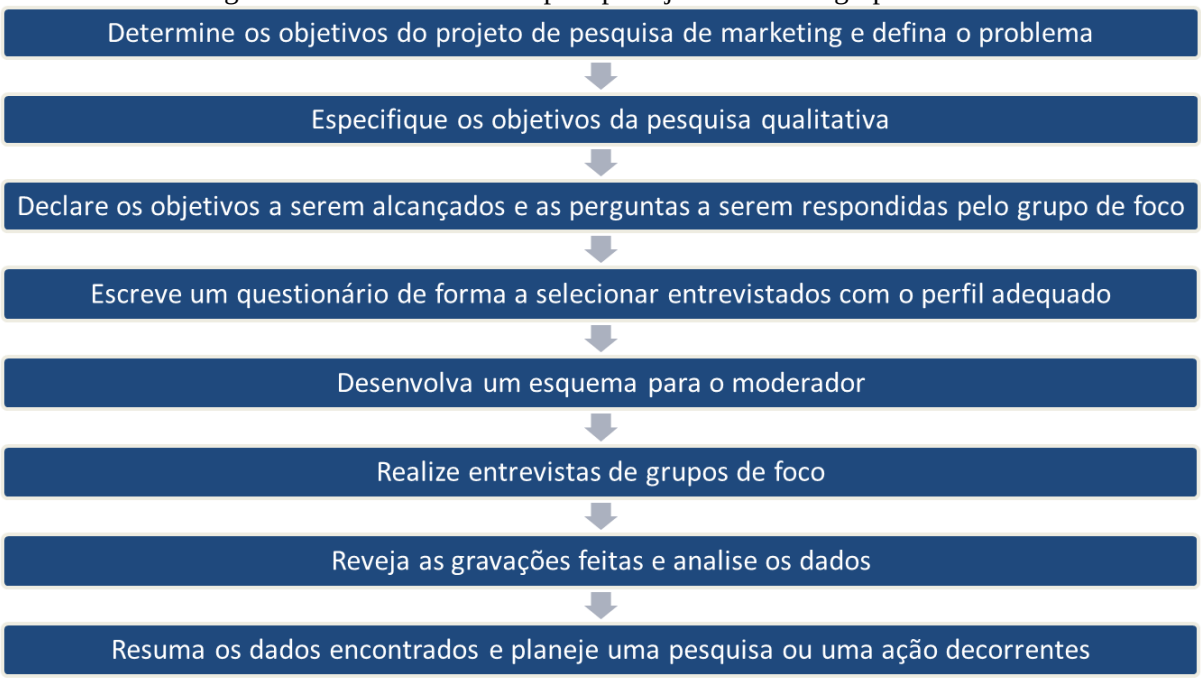
Tamanho do grupo	8 a 12
Composição do grupo	Homogênea; entrevistados pré-selecionados
Contexto físico	Atmosfera informal, descontraída
Duração	1 a 3 horas
Gravação (registro)	Uso de fitas de áudio e vídeo
Moderador	Habilidades de observação, interpessoais e de comunicação do moderador

Além do que está listado na Tabela 2-3, Malhotra (2006) ainda ressalta que os grupos devem ser homogêneos tanto em características demográficas, quanto socioeconômicas, o que evita confrontos por questões externas ao objetivo do grupo. Além disso, a seleção prévia dos participantes é tida como importante para que os mesmos preencham determinadas especificações de acordo com o objetivo.

A respeito do planejamento e administração dos grupos de foco, Malhorta (2006) ressalta a importância de ter um problema bem definido e objetivos claros para a realização da pesquisa. Ademais, é também destacada a importância do moderador no contexto dos grupos. A pessoa que for moderar os grupos de foco precisa estar ciente do seu objetivo e das formas de uso dos resultados para que possa captar e desenvolver as ideias trazidas pelos membros do grupo durante a ocorrência do mesmo.

Na Figura 2-13 estão esquematizados os procedimentos sugeridos por Malhorta (2006) para um bom planejamento dos grupos de foco.

Figura 2-13 - Procedimentos para planejar e conduzir grupos de foco



Fonte: Malhotra (2006)

2.2.5.2 Determinação de Willingness to Pay (WTP)

Segundo Miller apud Varian (1992), o termo *Willingness to Pay (*WTP*)*, análogo ao conceito de "Disposição para pagar" de Mankiw (2009), é comumente encontrado na literatura de economia como o máximo preço abaixo do qual um consumidor certamente irá adquirir uma unidade de um certo produto ou serviço. Esse conceito é relevante para que se possa determinar o preço ideal de mercado, segundo o valor que o consumidor enxerga, ou seja, o valor econômico do produto tal qual descrito por Nagle, Hogan e Zale (2011).

Miller, Hofstetter et al. (2011) relatam que há formas diretas e indiretas de mensurar o WTP, sendo que as diretas referem-se ao fato de o preço ser diretamente perguntado ao entrevistado, como no método de questões abertas ou no método de Becker, DeGroot e Marschak (1964), chamado de método BDM. Em contrapartida, nos métodos indiretos, WTP é calculado a partir de escolhas dos entrevistados quando lhe são apresentadas algumas opções de produtos, como o método da Pesquisa *Conjoint* ou *Conjoint* incentivada. Outra segmentação dos métodos refere-se à obrigatoriedade de adquirir os produtos no dado WTP; no método BDM, sorteia-se um preço na loteria e o candidato é obrigado a comprar o produto se esse preço for igual ou inferior ao seu WTP, o mesmo ocorrendo na *Conjoint* incentivada, na qual o entrevistado é obrigado a adquirir o produto no ponto de WTP inferido a partir de suas escolhas.

Os autores realizaram um estudo a partir de uma pesquisa *online*, com cinco tipos diferentes de formas de medir o WTP para um produto de limpeza inovador. O grupo de participantes foi dividido em grupos de forma que cada um respondia a um tipo de pesquisa, sendo elas: (1) questionário aberto (*Open-Ended* ou OE), no qual os participantes deveriam responder diretamente o seu WTP para o produto; (2) BDM, no sistema de loteria já descrito acima; (3) *Conjoint* não incentivada (CBC); (4) *Conjoint* incentivada (ICBC) e, finalmente, (5) um dos grupos foi submetido à real situação de compra do produto, através de um site.

Para comparação dos resultados, Miller, Hofstetter et al. (2011) desenharam as curvas de demanda baseadas na equação probabilidade q(p) de que um dado preço p seja menor ou igual ao WTP de um indivíduo, tal qual descrito na equação a seguir.

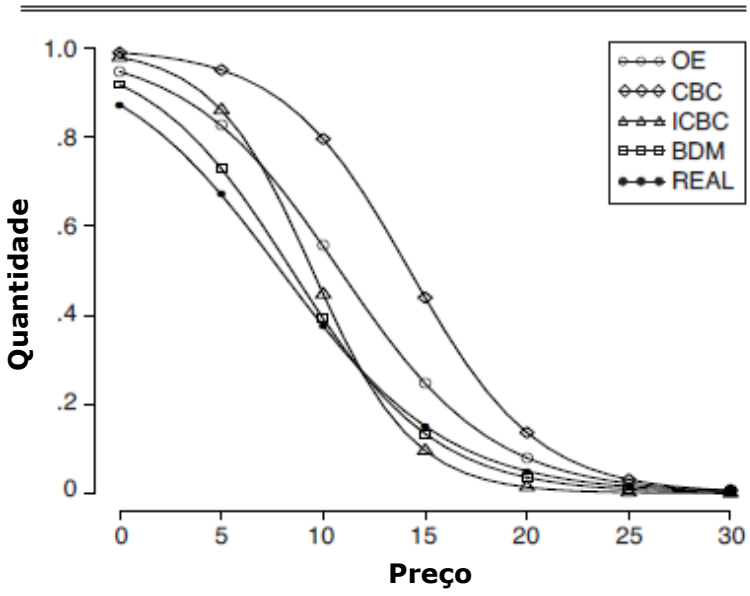
$$q(p) = Pr(p \leq WTP)$$

A seguir, foram criadas funções exponenciais de demanda com base nos q(p) encontrados, segundo a equação abaixo, na qual α e β são coeficientes a serem estimados e p corresponde a um determinado degrau de preço a ser estudado.

$$q(p) = Pr(compra|p) = exp(\alpha + \beta\, x\, p)/[1 + exp(\alpha + \beta\, x\, p)$$

O resultado de tal curva para as diferentes pesquisas feitas está expresso na Figura 2-14.

Figura 2-14 - Curva de demanda para produto de limpeza por diferentes pesquisas



Fonte: MILLER, HOFSTETTER, et al., 2011

Por fim, os autores fazem uma verificação da validade da curva de demanda *versus* preço gerada pelas quatro formas de determinação do WTP, comparando-as com a curva real. Em primeiro lugar, na comparação entre médias de WTP, os estudos mostraram que, para o conjunto de dados da pesquisa, todos os métodos tiveram alta validade de convergência ao mensurar o WTP médio dos consumidores (MILLER, HOFSTETTER, *et al.*, 2011, tradução nossa), ainda que, no caso da Conjoint não incentivada a sobreposição entre intervalos de confiança com dados reais não seja grande.

Contudo, ainda que a média de WTP seja importante para auditoria de valores obtidos a partir de pesquisa, os autores afirmam que, para decisões gerenciais de preço, esse valor pode não ser relevante. Isso ocorre porque, para essa finalidade, a estrutura de precificação ocorre mais a redor da distribuição da curva de demanda *versus* preço, do que do valor médio. Por isso, os autores realizaram testes para a correspondência geral das curvas de demanda com os dados reais. Nesses testes, foi apontado que, para os testes de Respostas Abertas, BDM e Conjoint incentivada, as curvas correspondem à real, sendo que, na *Conjoint* não incentivada, essa correspondencia somente ocorre quando há afrouxamento dos parâmetros do teste.

Por fim, a terceira e última análise feita por Miller, Hofstetter *et al* (2011) diz respeito a decisões gerenciais com base nas curvas de demanda geradas. Os autores analisam o intervalo de preço ótimo gerado pelas diferentes pesquisas, bem como as estimativas de preço, quantidade e lucro ótimos. Essa análise se prova muito interessante por provar que os intervalos de confiança de preço ótimo de todas as pesquisas revelam intercecção com o intervalo real, o mesmo ocorrendo com o intervalo de quantidade ótima, com exceção da *Conjoint* não incentivada.

Como conclusão, os autores apontam três grandes destaques. Em primeiro lugar, pesquisas incentivadas aparecem como as mais objetivas em todos os testes apresentados, de modo que deveriam ser a escolha preferencial, caso não sejam muito caras para serem implementadas. Em segundo lugar, foi visto que, mesmo algumas pesquisas possam gerar viés, todas elas levam a boas decisões de preço. Por fim, questionários abertos tendem a superar a qualidade da conjoint não incentivada em termos de WTP médio, distribuição de WTP, bem como nas decisões gerenciais.

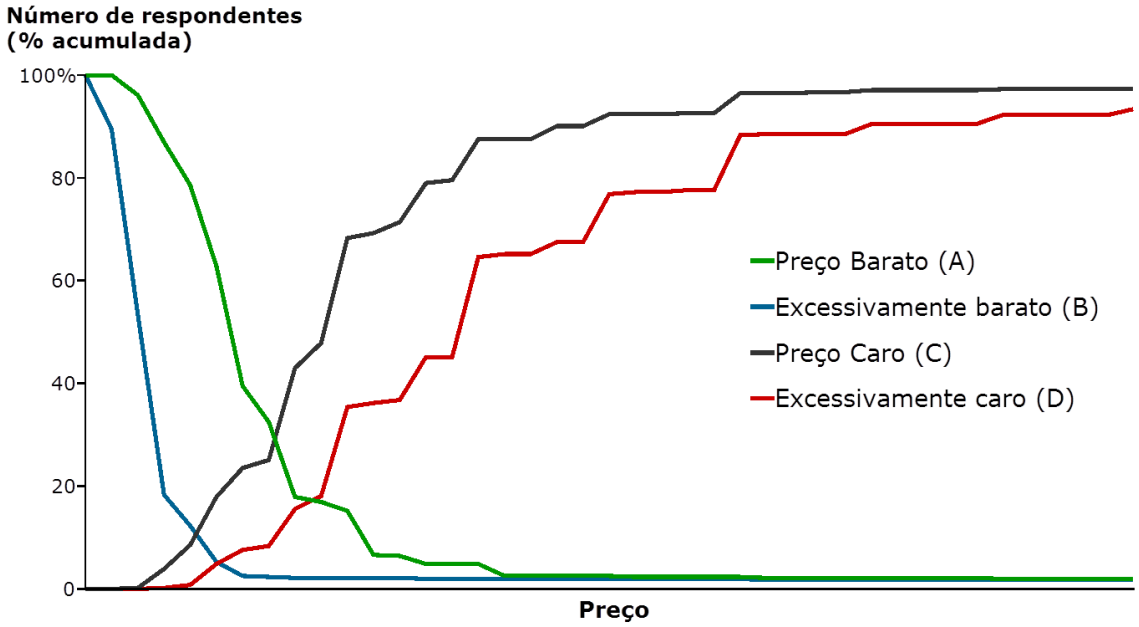
Com relação à mensuração do WTP hipotético, através de metodos de questionamento direto, com questões abertas, Roll, Achterberg e Herbert (2010) destacam o método conhecido como *Price Sensitivity Meter* (PSM) ou método de Van Westendorp. Tal método carrega a vantagem de ser de fácil utilização e preço baixo e, por isso, se tornou um método muito utilizado em pesquisa aplicada. Há, contudo, críticas indicando que falta ao PSM embasamento matemático e teórico, inclusive por conta das poucas atualizações feitas ao método, desde sua concepção em 1976.

O *Price Sensitivy Meter* se baseia em quatro questões diretas, listadas a seguir, para estabelecer o WTP do consumidor (ROLL, ACHTERBERG e HERBERT, 2010):

A. A qual preço você consideraria que o produto está barato e consideraria a compra como uma barganha?
B. A qual preço você consideraria o produto tão barado que duvidaria da sua qualidade e não consideraria comprá-lo?
C. A qual preço você consideraria que o produto começa a ficar caro, mas ainda assim consideraria comprá-lo?
D. A qual preço você consideraria o produto tão caro que não consideraria pagar por ele?

Cada uma dessas perguntas determina pontos de preço diferentes para cada consumidor, de forma que, em uma pesquisa, podem ser plotadas quatro curvas de frequencia acumulada, sendo elas a curva do preço barato (pergunta A), a do preço excessivamente barato (pergunta B), a do preço caro (pergunta C) e a dos preços excessivamente caros (pergunta D). Um exemplo dessas curvas é demontrado na Figura 2-15.

Figura 2-15 – Distribuição de frequências do método *Price Sensitivity Meter*



Fonte: Elaboração própria, com base em Roll, Achterberg e Herbert (2010)

No modelo da Figura 2-15, a interssecção das curvas A e C determina o chamado *Preço de indiferença*, que seria o preço ótimo, no modelo de PSM. Já o preço de interssecção das curvas B e C é considerada como o limite inferior de preço, enquanto o cruzamento das curvas A e D representa o limite superior de preço. Contudo, segundo os autores, não há claros motivos matemáticos ou teóricos pelos quais tais pontos são descritos dessa forma.

O maior questionamento feito é o da ausência de qualquer relação desses pontos com a otimização do faturamento ou da rentabilidade de uma empresa. Roll, Achterberg e Herbert (2010) afirmam que, para deduzir o preço ótimo, seria necessário criar uma função de resposta ao preço (*price response function*), que permitisse o cálculo direto da receita e do lucro esperado, com base em uma distribuição de frequencia da demanda para os dados preços. Essa curva corresponde à função inversa da curva C, ilustrada anteriormente, do preço caro, mas aceitável.

Para validar tal metodologia, os autores realizam testes de hipóteses baseados em pesquisas feitas com empresas de 3 países diferentes. Com isso, são confirmadas as hipóteses de que (I) o preço que otimiza o faturamento é diferente do ótimo do PSM, (II) o preço que otimiza a lucratividade também é difernte do ótimo do PSM e (III) os preços que otimizam faturamento e rentabilidade estão consistentemente acima ou abaixo do ótimo do PSM. Especificamente

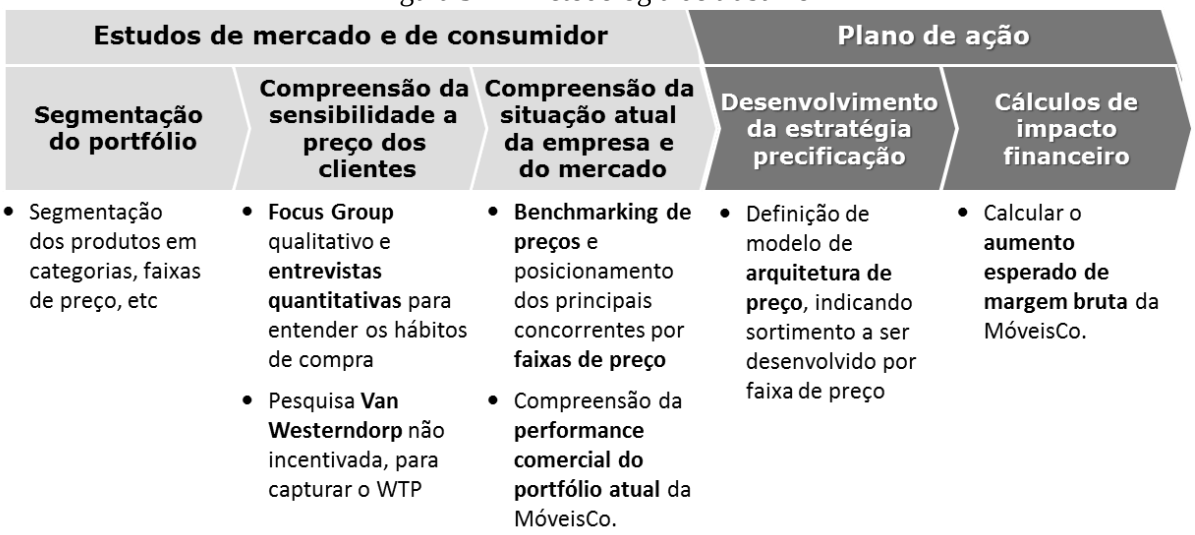
sobre a terceira afirmação, é observado que, em todos os testes, os preços que otimizam a rentabilidade estão acima do preço de indiferença e os de faturamento ótimo, abaixo dele.

O estudo de Roll, Achterberg e Herbert (2010), contudo, limita-se por não comentar sobre a aderência do intervalo de preços ótimos obtido com a pesquisa PSM, com o intervalo ótimo real. Se considerados os resultados de Miller, Hofstetter et al (2011), que são mais exaustivos, ainda é possível afirmar que a aderência do intervalo ótimo da PSM deve se adequar mais à realidade do que na pesquisa conjoint não incentivada, a outra pesquisa de determinação do WTP hipotético estudada.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo visa explicitar a metodologia utilizada para atingir os objetivos do trabalho de formatura, ou seja, a aplicação de uma metodologia de análise para a precificação adequada do portfólio da MóveisCo. As etapas macro da metodologia estão descritas na Figura 3-1.

Figura 3-1 - Metodologia de trabalho



Fonte: Elaboração própria

A seguir, serão dados detalhes de cada uma das etapas nos itens que seguem.

3.1 Segmentação do portfólio

Para que se inicie o trabalho de precificação ou reprecificação do portfólio da MóveisCo é necessário que sejam identificadas as categorias de produtos com as quais e empresa trabalha e, a seguir, que seja definida a granularidade na qual o estudo será realizado.

3.1.1 Seleção dos produtos a serem analisados

No item 1.1.2 desse relatório foi explicado como está estruturado o portfólio de produtos da MóveisCo, em agrupamentos, categorias, tipologias de produtos e, por fim, os produtos individualmente.

Segundo a caracterização de produtos de Kotler e Armstrong (2007), e de acordo com a percepção da diretoria da MóveisCo, o agrupamento dos Padronizados se encaixa na definição

de “compra comparada”, tal qual ficou definido no item 2.2.3 desse trabalho. Por outro lado, o agrupamento de Acessórios, se não se enquadrar completamente em “conveniência”, está entre as duas classificações, com uma compra certamente menos planejada do que a de Padronizados, até por conta do desembolso menor. Essa percepção deverá, contudo, ser confirmada com a realização de pesquisas com o consumidor, para compreender seu comportamento de compra.

Uma vez que os agrupamentos de produtos têm papeis diferentes no *mix* de marketing da MóveisCo é esperado que tal divisão seja mantida no projeto de precificação realizado pela autora do trabalho, uma vez que diversos autores apontam para vantagens de precificação de produtos de uma mesma loja considerando efeitos multi-categoria (SMITH e THOMASSEN, 2012, KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009).

Realizar análises com a granularidade de agrupamentos seria, contudo, bastante impreciso, uma vez que tipologias de produtos dentro de um mesmo agrupamento podem ter características diferentes de elasticidade e também de preços. Por outro lado, existe cerca de 120 tipologias, tal qual descrito no item 1.1.2 deste relatório, a serem analisadas com tempo e recursos limitados. Por isso, será utilizado um Diagrama de Pareto, tal qual descrito por Montgomery (2004), para priorizar as tipologias de produtos que deverão ser analisadas dentro de cada agrupamento.

Ademais, por questões de sigilo, a MóveisCo decidiu fornecer à consultoria em que o trabalho foi realizado apenas dados de móveis e acessórios que integram três tipos de ambiente, que são Sala de Estar, Sala de Jantar e *Home Office*. Dada essa limitação, todas as análises feitas estão apenas dentro desse universo, excluindo, por exemplo, os produtos destinados a ambientes como Banheiro, Cozinha, Quarto, etc.

Foi definido, portanto, que (1) serão analisados apenas os produtos que se destinam aos ambientes de Sala de Estar, Sala de Jantar e *Home Office* e que, (2) dentro desse universo, serão analisadas algumas tipologias selecionadas dos agrupamentos de Padronizados e de Acessórios, dado que (3) a seleção das tipologias de produtos para análise em cada agrupamento ocorrerá por meio de um diagrama de Pareto.

3.1.2 Agrupamentos propostos

Por conta da complexidade do estudo e da quantidade de produtos no portfólio da MóveisCo, não é possível realizar as análises para cada um dos produtos da empresa, mesmo por que isso impediria a replicação do processo quando houvesse mudanças no sortimento, que é o maior foco deste trabalho. Por outro lado, em certos produtos, usar a segmentação de tipologia de produto era insuficiente. Dentro de determinadas tipologias, há produtos que podem apresentar estruturas de custos diferentes e, uma vez que o custo funciona como o limite inferior para a determinação de preços (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, INGENBLEEK e DER LANS, 2013), não seria possível agrupar tais produtos.

No último caso citado, surge a necessidade de se realizar agrupamentos de produtos que apresentem estruturas de custos semelhantes. Por exemplo, dentro da tipologia de "Luminárias", existem luminárias de mesa, de chão e de parede, sendo que cada grupo possui estrutura de custos diferentes. Assim, essa tipologia foi subdividida em três grupos para a análise, os quais foram submetidos ao Diagrama de Pareto para seleção do grupo a ser analisado.

Com esses dados, conclui-se a metodologia de segmentação dos produtos da MóveisCo, a qual é resumida na Figura 3-2.

Figura 3-2 - Metodologia de segmentação de portfólio para seleção dos grupos de análise

Fonte: Elaboração própria

3.2 Compreensão da sensibilidade a preço dos clientes

Tal qual descrito por Malhotra (2006), é importante definir as informações necessárias antes que se inicie o processo de pesquisas com o consumidor. A Tabela 3-1 resume essas informações para o caso do projeto da MóveisCo, bem como o tipo de pesquisa a ser empregada para conseguir tais dados.

Tabela 3-1 – Informações a serem obtidas a partir das pesquisas de mercado

Informação desejada	**Tipo de pesquisa**
Processo de decisão e de compra em padronizados e em acessórios	Grupo Focal (exploratória qualitativa)
Classe social do consumidor da MóveisCo e do principal concorrente	Pesquisa conclusiva quantitativa na saída da loja
Idade do consumidor da MóveisCo e do principal concorrente	Pesquisa conclusiva quantitativa na saída da loja
Fidelidade do consumidor à marca em padronizados e em acessórios	Grupo Focal e pesquisa quantitativa
Principais razões de escolha da loja da MóveisCo para comprar	Grupo Focal e pesquisa quantitativa
Percentual de compras planejadas *versus* geradas por impulso em padronizados e em acessórios	Pesquisa quantitativa na saída da loja
Willingness to pay para cada categoria de produto	Pesquisa quantitativa *online*

Com base nas necessidades listadas na Tabela 3-1, concluiu-se que para a compreensão da sensibilidade a preços do consumidor seriam necessárias três pesquisas.

Primeiramente, há a necessidade de uma pesquisa exploratória qualitativa, com a intenção principal de compreender o comportamento de decisão e compra do consumidor de móveis. Esse tipo de pesquisa também pode contribuir para confirmar as hipóteses que os dirigentes da MóveisCo enxergam para a sua marca, tais como concorrentes e comportamento de compra, a fim de garantir que as pesquisas quantitativas subsequentes tenham amostras relevantes para o universo que deve ser estudado, no sentido de lojas a serem pesquisadas, e também sejam melhor aproveitadas, com perguntas adequadas.

Foi determinado que essa primeira etapa de pesquisa seria realizada em diferentes regiões do Brasil, em praças relevantes para a MóveisCo, e também que seria dividida em faixas etárias, com o intuito de tornar do grupo homogêneo, tal qual defino por Malhotra (2006). Foi proposto que as faixas etárias seguissem momentos de compra de móveis como o primeiro lar,

dos 20 aos 34 anos; a casa para a família, dos 35 aos 44 anos e, por fim, a casa de veraneio ou o apartamento para os filhos, dos 45 aos 59 anos.

Seguindo a pesquisa exploratória, serão realizadas pesquisas conclusivas descritivas, a fim de captar informações de perfil do consumidor (principalmente idade e classe social), fidelidade do consumidor à marca, índice de pesquisa, etc. Todos esses são fatores que trazem indícios sobre o nível de sensibilidade a preço dos consumidores.

Por fim, o valor do *willingness to pay* médio dos consumidores para algumas das categorias de estudo selecionadas será obtido através da pesquisa quantitativa no modelo Van Westendorp – *Price Sensitivity Meter*. A escolha dessa metodologia de pesquisa para o WTP é baseada no estudo de Miller, Hofstetter *et al.*(2011), o qual revelou que pesquisas com respostas abertas, tais quais a Van Wastendorp, apresentam resultados semelhantes a pesquisas incentivadas para média de WTP, além de correspondência da curva de demanda e intervalo de preços ótimos, ainda que sejam mais baratas e de realização mais simples. Contudo, considerando o explorado por Roll, Achterberg e Herbert (2010), será utilizado apenas o intervalo ótimo resultante da pesquisa e não o preço de indiferença. Dentro desse intervalo, testes de maximização de rentabilidade serão empregados.

Segundo Malhotra (2006), os próximos passos a serem seguidos para a elaboração da pesquisa de marketing são a concepção das fases de pesquisa e as especificações das mesmas, incluindo procedimentos de medição, amostragem e tamanho da amostra.

Para a seleçào de entrevistados do grupo de foco, foi definido que seriam grupos de 8 a 9 pessoas que houvessem gasto mais de R$1500 em móveis nos últimos seis meses e que se considerassem os decisores da compra, de modo a garantir que tais indivíduos lembrassem detalhadamente da sua experiência. Para assegurar uma amostra semelhante à base de clientes da MóveisCo, as pessoas foram selecionadas entre as classes A e B1, mistos entre homens e mulheres e teriam que ter visitado a loja em questão durante o processo de pesquisa. Na Tabela 3-2, é detalhada a amostragem obtida para o grupo de foco.

Tabela 3-2 - Amostragem definida para s grupos de foco[3]

	Dos 20 aos 34 anos	**Dos 35 aos 44 anos**	**Dos 45 aos 59 anos**	**Total**
São Paulo	1	1	1	**3**
Recife	1	1		**2**
Porto Alegre		1	1	**2**
Total	**2**	**3**	**2**	**7**

Para a pesquisa conclusiva que deve determinar o perfil do consumidor, fidelidade à marca, índice de pesquisa, etc, a metodologia de coleta de dados estabelecida foi a de entrevistas realizadas com consumidores na saída da loja da MóveisCo, após terem realizado uma compra. Acredita-se que, dessa forma, o consumidor esteja mais propenso a relatar em quais lojas pesquisou aquele produto especificamente que acaba de comprar, garantindo assim maior veracidade das respostas.

Considerando o conteúdo da Figura 2-10 desse relatório, que relata formas de definição estratégica de preços em ambientes concorrenciais, é essencial compreender também o perfil e o comportamento do consumidor no principal concorrente da MóveisCo, que será denominada ConcorrenteX. Por isso, foram realizadas entrevistas também com clientes que saíam com compras das lojas da ConcorrenteX. Na Tabela 3-3, é possível verificar a amostra para a pesquisa de perfil do consumidor.

Tabela 3-3 - Amostragem definida para pesquisas conclusivas de saída de loja

	MóveisCo	**ConcorrenteX**	**Total**
São Paulo	150	150	**300**
Rio de Janeiro	150	150	**300**
Belo Horizonte	100	100	**200**
Fortaleza	100	100	**200**
Porto Alegre	100	Não possui lojas	**100**
Total	**500**	**400**	**1.100**

[3] Por limitação de orçamento, não foi possível realizar três grupos em cada região, focando então na região de São Paulo, mais relevante para a MóveisCo.

Finalmente, a pesquisa baseada no PSM será realizada para grupos de análise selecionados segundo a metodologia descrita no item 3.1.1. A pesquisa será aplicada por e-mail, com público exclusivo de clientes cadastrados na base de dados da MóveisCo, com o intuito de obter o WTP mais preciso, por grupo de análise, para esse perfil de cliente. Seguindo índices de resposta de 1 a 2%, fornecidos pela própria equipe de TI da MóveisCo, com base em pesquisas feitas anteriormente, serão enviados e-mails por lotes, a fim de atender a meta de pelo menos 500 respostas por categoria de produto[4], sem que um cliente responda o questionário para mais de uma categoria de produto. Será também feito um aproveitamento da pesquisa via e-mail para validar respostas de perfil de cliente obtidas pela saída de loja.

Essa estratégia, focada no valor que os produtos possuem para o cliente, funciona para uma empresa como a MóveisCo que busca ditar os preços do mercado, para o seu modelo de lojas. Em outras palavras, é um bom modelo para uma empresa que busca ser líder em precificação, tal qual descrito por Ingenbleek e der Lans (2013) em seu estudo (vide Tabela 2-1).

Por conta do tempo de projeto, de apenas 4 meses, serão realizadas apenas pesquisas transversais únicas. Além disso, é válido destacar que a aplicação das pesquisas conclusivas, bem como a moderação do grupo de foco, foram realizadas por empresas de pesquisa com consumidor, especializadas nesses ramos. Contudo, os roteiros de perguntas para todas as pesquisas foram elaborados pelo time de projeto, da empresa de consultoria em que a autora desse trabalho estava estagiando, com participação da mesma. Os roteiros estão contidos nos apêndices desse relatório.

3.3 Compreensão da situação atual da empresa e do mercado

A fim estabelecer uma política de preços dentro de um mercado concorrencial, como é a realidade do setor moveleiro nacional, Kotler e Amstrong (2007) afirmam que é necessário observar (I) a comparação de valor ofertado pela MóveisCo *versus* a concorrência, (II) a situação atual dos concorrentes e (III) o cenário competitivo como um todo.

Com relação ao primeiro ponto, a comparação de valor será obtida através do entendimento da opinião dos consumidores nos grupos de foco e nas pesquisas conclusivas, buscando

[4] Amostra determinada empiricamente com base na experiência da equipe da MóveisCo

compreender o valor de diferenciação que a marca possui, como recomendado por Nagle, Hogan e Zale (2011).

Sobre o cenário competitivo, que é o terceiro dos três pontos listados anteriormente, sabe-se que lojas monomarcas, tais quais a MóveisCo, correspondem a cerca de 11% do escoamento da produção nacional, o terceiro maior canal de vendas, atrás das lojas multimarcas (39%) e lojas de departamento (31%) (GALINARI, TEIXEIRA JUNIOR e MORGADO, 2013). A rede de lojas multimarcas é bastante fragmentada em lojas muitas vezes não profissionalizadas e de alcance local, as quais muitas vezes conseguem oferecer preços equivalentes à MóveisCo, ainda que sem escala, por conta da não profissionalização. Já as lojas de departamento são grandes redes profissionalizadas, de alcance nacional, com grande poder de negociação com fornecedores e que, costumam ter a estratégia de competir por preços baixos e condições de financiamento diferenciadas.

Esse cenário, acompanhado do crescimento recente do mercado *online* de móveis, inclusive com *players* exclusivos desse segmento, faz com que o consumidor tenha acesso a diversas alternativas de compra, com preços bastante competitivos, e a muitas informações com facilidade. Ainda assim, a MóveisCo consegue se estabelecer em um nicho diferenciado de mercado. Enquanto a maioria dos varejistas monomarca, grupo da empresa em questão, trabalha com móveis modulados ou planejados, o que reduz o seu poder de barganha frente a fornecedores, a MóveisCo é uma varejista de móveis seriados, que não podem ser alterados pelo consumidor. Isso garante, além do maior poder de negociação com fornecedores, o estabelecimento de um nicho separado de mercado, o das varejistas monomarcas de móveis seriados. Nessa categoria, há apenas uma concorrente com força nacional, a ConcorrenteX, citada anteriormente nesse relatório.

Considerando os três pontos levantados por Kotler e Armstrong (2007) para precificação em mercados concorrenciais, dois deles foram cobertos pela metodologia e entendimento de mercados obtidos até esse ponto do estudo. O ponto referente à situação atual da concorrência será, então, trabalhado não apenas através das pesquisas conclusivas realizadas na saída das lojas da ConcorrenteX, tal qual citado no item 3.2, mas também em pesquisas de preço realizadas nas lojas dos concorrentes principais, a fim de compreender quais são as suas estratégias de determinação de preços, ponto que será trabalho no item 3.3.1.

Além disso, para a completa compreensão do como a empresa está posicionada no mercado atual, é necessário compreender o comportamento dos produtos existentes em seu portfólio, tópico a ser tratado no item 3.3.2.

3.3.1 Benchmarking de preços do mercado

Como foi demonstrado por Coulter e Krishnamoorthy (2014), a demanda por um produto depende não apenas da sensibilidade dos consumidores ao preço do produto, mas também do preço de referência e dos preços praticados pela concorrência. Ademais, Ingenbleek e der Lans (2013) afirmam que as empresas devem tomar suas decisões de precificação não apenas com base em um ou outro fator, mas sim considerando valor, custo e também concorrência, sendo que empresas que buscam paridade de preços com seus concorrentes devem estar, inclusive, focadas no último aspecto. Ainda que a MóveisCo não busque especificamente a paridade com seu principal concorrente, é importante compreender preços do mercado como valores de referência.

Com o objetivo de visualizar os preços praticados pelo mercado, serão feitas pesquisas de levantamento de preços diretamente nas lojas de concorrentes. Essas pesquisas ocorrerão através de visitas, para as quais serão registrados a categoria e a tipologia do produto, o preço não promocionado e o preço promocionado, quando houver.

Foi visto na seção 2.2.3 deste trabalho de formatura que, ao considerar linhas de produtos, devem ser definidas graduações de preços, muitas vezes fazendo uso de faixas de preços definidas, as quais os clientes costumam associar diretamente à qualidade maior ou menor dos produtos. Tais faixas de preço serão criadas para o portfólio da MóveisCo, a partir dos preços praticados por concorrentes cuja percepção de preços é imediatamente superior ou imediatamente inferior à da empresa.

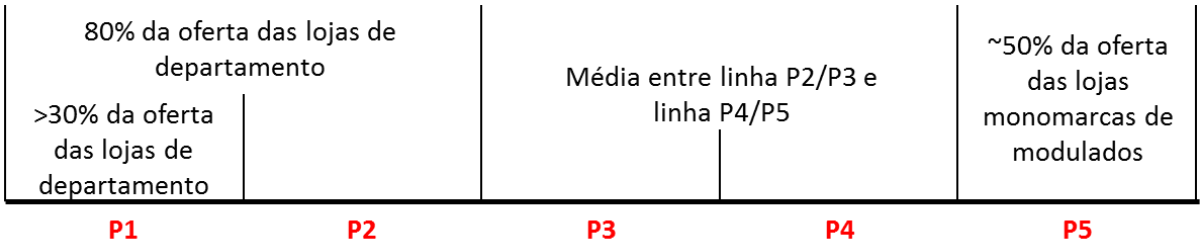
Para a percepção superior, serão usadas lojas monomarcas, menores que a MóveisCo, mas que possuem posicionamento mais *premium*, com móveis modulados, principalmente. Já para o posicionamento inferior, serão usadas as lojas de departamento as quais, por conta do seu grande poder de barganha com fornecedores, tal qual descrito por Galinari, Teixeira e Morgado (2013), podem trabalhar com preços inferiores, atingindo consumidores de menor poder aquisitivo.

As faixas de preço foram definidas, portanto, da seguinte maneira:

A. São definidas as lojas de departamento e lojas monomarca de móveis modulados para servirem de referência dos níveis inferior e superior de preço, respectivamente;
B. As lojas determinadas são visitadas e é feito o levantamento de preços tal qual descrito anteriormente;
C. Serão definidas faixas de preço para cada uma das tipologias de forma que a faixa P1 contenha no mínimo 30% da oferta das lojas de departamento para aquela tipologia e a faixa P2 inclua o restante para completar 80% dessa oferta entre P1 e P2. A faixa P5 deverá conter no mínimo 50% da oferta das lojas monomarcas de móveis modulados. Por fim, a linha que divide as faixas P3 e P4 deverá ser a média entre o valor divisor de P4 e P5 e o valor divisor de P2 e P3.

Dessa forma, as faixas de preço serão descritas tal qual é demonstrado na Figura 3-3.

Figura 3-3 – Metodologia de quebra de faixas de preço para cada tipologia de produtos estudada



Fonte: Elaboração própria

3.3.2 Compreensão da performance atual do portfólio

Foi visto nos estudos de Roll, Achterberg e Herbert (2010), que o ponto mais criticado de pesquisas de sensibilidade a preço como o método de Van Westendorp é o fato de elas não relacionarem a sensibilidade a preço com fatores como a otimização do faturamento ou do lucro. Com o intuito de evitar tais falhas, foi elaborada pela autora uma estratégia de análise da performance das tipologias do portfólio, visando compreender o comportamento dos produtos existentes hoje, em cada uma das faixas de preço, a fim de poder criar diretrizes para o desenvolvimento de novos produtos que considerem essa performance. O foco dessa análise é justamente compreender como diferentes faixas de preço geram resultados na atual distribuição da MóveisCo.

Para isso serão analisadas características de desempenho financeiro por tipologia de produto, dentro de cada faixa de preço. As variáveis a serem analisadas estão descritas na Tabela 3-4.

Tabela 3-4 – Variáveis financeiras consideradas para a análise do portfólio da MóveisCo

Variável financeira analisada	**Unidade**
Margem percentual da faixa de preço sobre o total gerado pela tipologia	% da margem da tipologia
Mediana da margem por referência	R$/referência/mês/loja[5]
Mediana do volume por referência	Unidades/referência/mês/loja[4]
Margem percentual da Receita Líquida da tipologia	% da Receita Líquida por produto e faixa de preço

Os dados listados na Tabela 3-4, serão obtidos através de bases de dados da MóveisCo e tratados por meio de *queries* no software *Microsoft Access® 2010*, a fim de que sejam gerados os dados necessários. É importante ressaltar que as bases de dados da MóveisCo são apresentadas em nível operacional apenas, com cada transação comercial correspondendo a uma linha. Dessa forma, a operação primordial a ser feita é a reunião de dados de transações de um mesmo produto, de forma a tornar os dados mais agrupados, para serem trabalhados em temas estratégicos.

3.4 Desenvolvimento da estratégia de precificação e cálculo dos impactos

Por fim, é definida a estratégia de precificação para o portfólio da MóveisCo, utilizando os pontos listados em toda a seção 3 deste relatório até o momento.

Considerando a eficácia da precificação com base em valor, indicada por Ingenbleek e der Lans (2013) para empresas líderes em preços e cuja eficácia foi comprovada teoricamente por Kotler (2007) e Nagle, Hogan e Zale (2011), além de empiricamente por Liozu e Hinterhuber (2013), esse será o modelo adotado como base no modelo de precificação para a MóveisCo. Inicialmente, a pesquisa de sensibilidade a preço *Price Sensitivy Meter*, trabalhada no item 3.2, determinará o posicionamento ideal do sortimento da empresa em termos de faixas de

[5] A divisão por mês ocorre para tornar o número mais gerenciável e mais próximo das variáveis conhecidas pelos gerentes de produto da MóveisCo. Já a divisão por loja, ocorre para excluir o efeito da distribuição desigual dos produtos pelas diferentes lojas.

preço. Ou seja, através dessa pesquisa ficará determinada a faixa de preço que deve receber a maior parte da oferta de cada tipologia. A seguir, com base nessa definição, serão estabelecidos intervalos percentuais do portfólio da tipologia a serem colocados em cada uma das faixas de preço. O objetivo é de otimizar a rentabilidade, trabalhando com níveis de preço e de qualidade percebida diferentes, tal qual é recomendado por Nagle, Hogan e Zale (2011) e por Liozu e Hinterhuber (2013), quando os autores citam formas de atender diferentes *willingness to pay* dos consumidores de forma rentável.

Dessa maneira, com base no PSM, serão criados perfis de distribuição do sortimento nas faixas de preço por categoria, focados no valor sugerido pela pesquisa. Caso haja indicativos de que há comportamento diferente entre categorias, serão criados perfis de preço diferentes. Contudo, espera-se poder reunir as categorias em grupos com perfis semelhantes, a fim de tornar o processo mais simples e replicável, tanto em definições futuras da própria MóveisCo, quanto em replicações dessa metodologia em outras empresas e outros tipos de produtos.

Uma vez que a pesquisa PSM não poderá ser feita para todas as categorias analisadas do portfólio, haverá necessidade de determinar em qual perfil as categorias para as quais não houve pesquisa podem ser melhor representadas. Essa determinação ocorrerá através de análise da oferta do mercado, em especial da ConcorrenteX. As categorias para as quais não há pesquisa de valor consumidores terão, portanto, seu sortimento enquadrado no perfil de preços que melhor represente a oferta da ConcorrenteX para aquela categoria, de forma a manter os perfis de preços da MóveisCo em linha com os da concorrente com modelo semelhante de lojas.

Dado que o foco da estratégia será em valor percebido pelo consumidor e não nos preços praticados pelos concorrentes, não há necessidade de que sejam comparados os preços do sortimento da MóveisCo com os das demais lojas, principalmente porque formatos diferentes de lojas não são substitutos próximos (KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009). Contudo, o fato de existirem as faixas de preço, baseadas no mercado, faz com que a estratégia final não se distancie muito dos preços de referência, conhecidos pelos consumidores.

Definidos os perfis de preço por faixa para cada categoria, deve-se garantir a otimização da margem de lucro da MóveisCo. Para isso serão realizadas simulações, acrescentando produtos que devam ser adicionados ao portfólio supondo que os mesmos teriam a margem por

referência mediana da tipologia e da faixa de preço trabalhadas. Serão retirados, por sua vez, os produtos de menor margem por referência em cada tipologia e faixa de preço. Essa simulação será repetida com as diversas combinações possíveis, em termos de quantidade de produtos por faixa de preço, dentro dos intervalos percentuais definidos anteriormente, de forma a otimizar a margem da MóveisCo. Assim será possível calcular os ganhos em termos de margem bruta para cada uma das tipologias.

É importante ressaltar que o espaço para a exposição dos produtos de cada uma das tipologias analisadas dentro das lojas é considerado fixo e, por isso, define-se que a quantidade de produtos no sortimento proposto deve ser igual à quantidade atual, em cada categoria.

Seguindo tais princípios, o modelo de otimização da margem do sortimento da MóveisCo é detalhado a seguir.

Considera-se *j* o índice correspondente à faixa de preço, de forma que *j*=1 corresponde ao P1, *j*=2, ao P2 e assim por diante; *i* o índice correspondente a cada categoria do universo *C* de categorias analisadas; *k* correspondente ao ranking de um determinado produto dentro de sua categoria em termos de margem (*k* = 1 representa a melhor margem dentro da categoria e da faixa de preço); *Mg* correspondente à margem e, por fim, *n* e *p*, respectivamente correspondentes ao número de produtos atual e proposto para uma dada categoria *i* e faixa de preço *j*. Pela descrição, fica evidente que *i*, *j*, *k*, *n*, *p* são números naturais.

Com isso, o modelo visa a maximização da margem total de cada categoria, tal qual descrito na equação abaixo.

$$\max \sum_{j=1}^{5} Mg_{atual_{ij}} + Mg_{adicionados_{ij}} - Mg_{retirados_{ij}} \ , para\ cada\ i\ \in C$$

A margem dos produtos adicionados na categoria e faixa de preço em questão ($Mg_{adicionados_{ij}}$) é dada pela mediana entre as margens dos produtos, tal qual é visto na equação a seguir.

$$Se\ n_{ij} < p_{ij}, \qquad Mg_{adicionados_{ij}} = \left(p_{ij} - n_{ij}\right) * \widetilde{Mg_{atual_{ij}}}$$

$$Se\ n_{ij} \geq p_{ij}, \qquad Mg_{adicionados_{ij}} = 0$$

Por sua vez, a margem dos produtos retirados na categoria e faixa de preço ($Mg_{retirados_{ij}}$) é calculada pela somatória das médias dos produtos com pior *ranking* de margem, ou seja, por aqueles com *k* mais alto. Vide equações a seguir.

$$Se\ n_{ij} > p_{ij}, \qquad Mg_{retirados_{ij}} = \sum_{k=p_{ij}+1}^{n_{ij}} Mg_{atual}{}_{ij}^{k}$$

$$Se\ n_{ij} \leq p_{ij}, \qquad Mg_{retirados_{ij}} = 0$$

Consideram-se LS_{ij} e LI_{ij} respectivamente os sortimentos máximo e mínimo do intervalo percentual proposto para cada categoria i e faixa de preço j. Com isso, as restrições e condições do modelo de otimização são dadas a seguir.

$$n_{ij}\ , p_{ij}\ \in \aleph$$

$$i, j, k\ \in \aleph$$

$$1 \leq j \leq 5$$

$$\sum_{j=1}^{5} n_{ij} = \sum_{j=1}^{5} p_{ij}\ , para\ cada\ i\ \in C$$

$$p_{ij}\ \leq\ LS_{ij}\ , para\ cada\ j\ e\ cada\ i\ \in\ C$$

$$p_{ij} \geq\ LI_{ij}\ , para\ cada\ j\ e\ cada\ i\ \in\ C$$

É importante notar que as pesquisas sobre comportamento do consumidor, tanto exploratória (grupo de foco), quanto a conclusiva (de saída de loja) serão úteis para ampliar o conhecimento sobre o cliente da MóveisCo e sua sensibilidade a preço e também para nortear o estabelecimento dos intervalos percentuais para cada uma das faixas de preço de uma dada tipologia. Além disso, as pesquisas são essenciais para garantir que as decisões certas estão sendo tomadas em termos do concorrente considerado para comparação (ConcorrenteX) e das diretrizes gerais de preços, uma vez que perguntas qualitativas como pedir palavras que descrevam a MóveisCo são importantes para garantir que a percepção da marca está alinhada com a estratégia de preços.

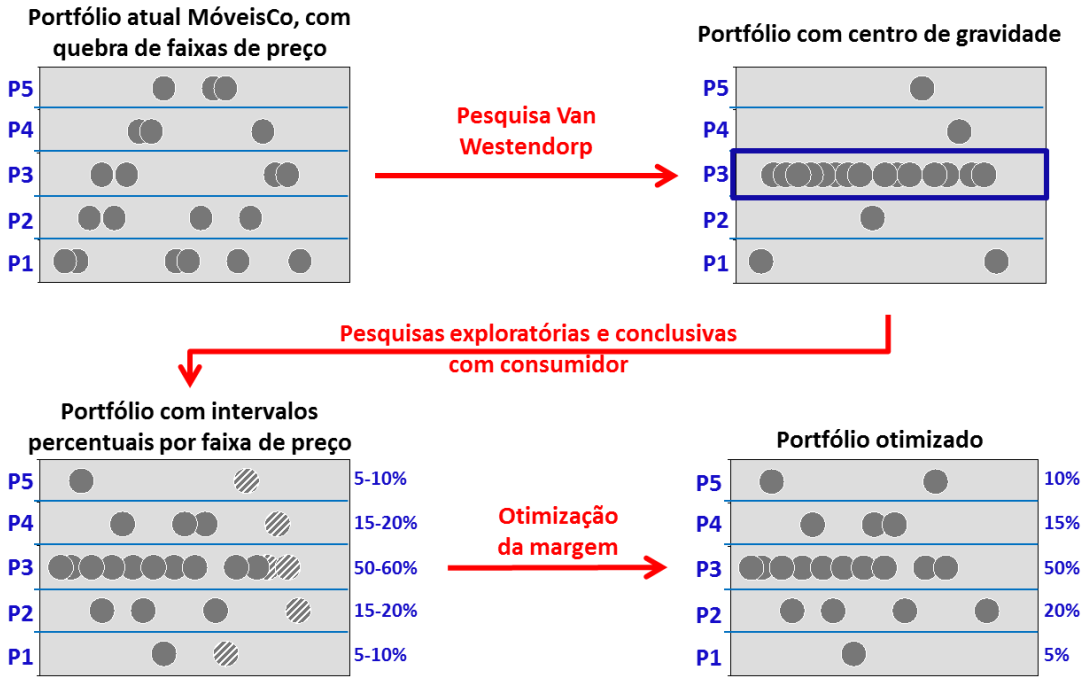
Há, por exemplo, há a necessidade de comprovar a diferenciação positiva da marca da MóveisCo, uma vez que a estratégia de preços baseada em valor, apenas de ter sido comprovada empiricamente como a mais rentável das estratégias (LIOZU e HINTERHUBER,

2013), é considerada mais adequada para empresas líderes em preço ou com posicionamento *premium* (INGENBLEEK e DER LANS, 2013).

Outro ponto de destaque é que a estratégia descrita neste tópico não visa reprecificar os produtos já existentes no portfólio da empresa, mas sim criar faixas que norteiem a criação de sortimentos futuros, uma vez que a estratégia baseada em valor não pode ser apenas o ato de cobrar preços diferentes pelos mesmos produtos, mas deve vir acompanhada de portfólio condizente (LIOZU e HINTERHUBER, 2013) e dos demais items do *mix* de marketing (KOPALLE, BISWAS, *et al.*, 2009).

A Figura 3-4 ilustra o processo que leva ao desenvolvimento final da estratégia de precificação por categoria, segundo foi apresentado neste tópico.

Figura 3-4 – Esquema do desenvolvimento da estratégia de precificação



Fonte: Elaboração própria

É válido ressaltar que a passagem do "Portfólio atual" para o "Portfólio com centro de gravidade" é realizada pela pesquisa Van Westendorp em apenas algumas categorias. As demais serão posicionadas em grupos com determinado perfil a partir da comparação com a oferta do principal concorrente, a ConcorrenteX.

4 ANÁLISES E RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação da metodologia detalhada no item anterior.

4.1 Agrupamentos selecionados para análise

Para iniciar o trabalho com dados da MóveisCo, foi necessário definir os grupos que seriam estudados. Essa seleção foi feita tal qual explicado no item 3.1 desse relatório e está exemplificada com algumas categorias a seguir.

A Tabela 4-1 demonstra a operação de junção de duas tipologias do portfólio da MóveisCo. O grupo "Adesivos" é um exemplo disso, reunindo adesivos de parede e de papelaria.

Tabela 4-1 – Exemplos de união de tipologias em um único grupo de análise

Agrupamentos	Categorias	Tipologia	Grupo definido
Padronizados	Cortinas e Tapetes	Adesivos e Decoradores de Superfícies	Adesivos
Acessórios	Quadros e Papelaria	Papelaria	
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Bancos Reguláveis e Banco Escada	Banco-Alto
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Bancos	
Padronizados	Iluminação	Bases Para Luminárias de Mesa	Base de Luminária
Padronizados	Iluminação	Bases Para Luminárias de Piso	
Padronizados	Iluminação	Luminárias Pendentes	
Padronizados	Móveis Complementares	Móveis Infantis - Mesas, Cadeiras, Bancos, Cabideiros e Complementos	Cabide e cabideiro-Cabide
Acessórios	Acessórios de Casa	Cabides de Parede e Porta	
Acessórios	Acessórios de Casa	Cabides Para Armário/Acessórios	
Acessórios	Acessórios de Casa	Cabides Para Armário/Roupas	
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Cadeiras de Madeira	Cadeira
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Cadeiras de Metal	
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Cadeiras de Plástico	
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Cadeiras Dobráveis	
Acessórios	Vidros	Jarras e Garrafas	Vaso
Acessórios	Louças, Panelas e Talheres	Louça Branca/Lisa - Avulsas	
Acessórios	Louças, Panelas e Talheres	Louça Branca/Lisa - Linhas Completas	

Acessórios	Acessórios de Casa	Sazonal
Acessórios	Acessórios de Casa	Vasos

A Tabela 4-2 demonstra a operação de separação de tipologias do portfólio. Por exemplo, os grupos "Banco-2 lugares", "Banco-3 lugares" e "Banco-4 lugares", são todos exemplos de separação da tipologia "Bancos de 2, 3 e 4 lugares".

Tabela 4-2 – Exemplos de separação de tipologias em mais de um grupo de análise

Agrupamentos	**Categorias**	**Tipologia**	**Grupo definido**
Padronizados	Iluminação	Acessórios Elétricos e Complementos	Luminária-Mesa
			Luminária-Outras
			Luminária-Parede
			Luz Noturna/emergência
			Outros acessórios
Padronizados	Bancos e Cadeiras	Bancos de 2, 3 e 4 Lugares	Banco-2 lugares
			Banco-3 lugares
			Banco-4 lugares
Padronizados	Estantes	Estantes Avulsas	Estante- Grande[6]
			Estante-Média[7]
			Estante-Nicho[8]
			Estante-Pequena[9]
Padronizados	Estantes	Linhas de Estantes	Estante-Grande
			Estante-Média
			Estante-Nicho
			Estante-Pequena

É importante ressaltar que há casos de tipologias que foram separadas em mais de um grupo de análise e depois reclassificadas, como as Estantes avulsas e Linhas de estantes, categorias para as quais os grupos definidos são Estante Grande, Estante Média, Estante Pequena e Estante Nicho, em ambos.

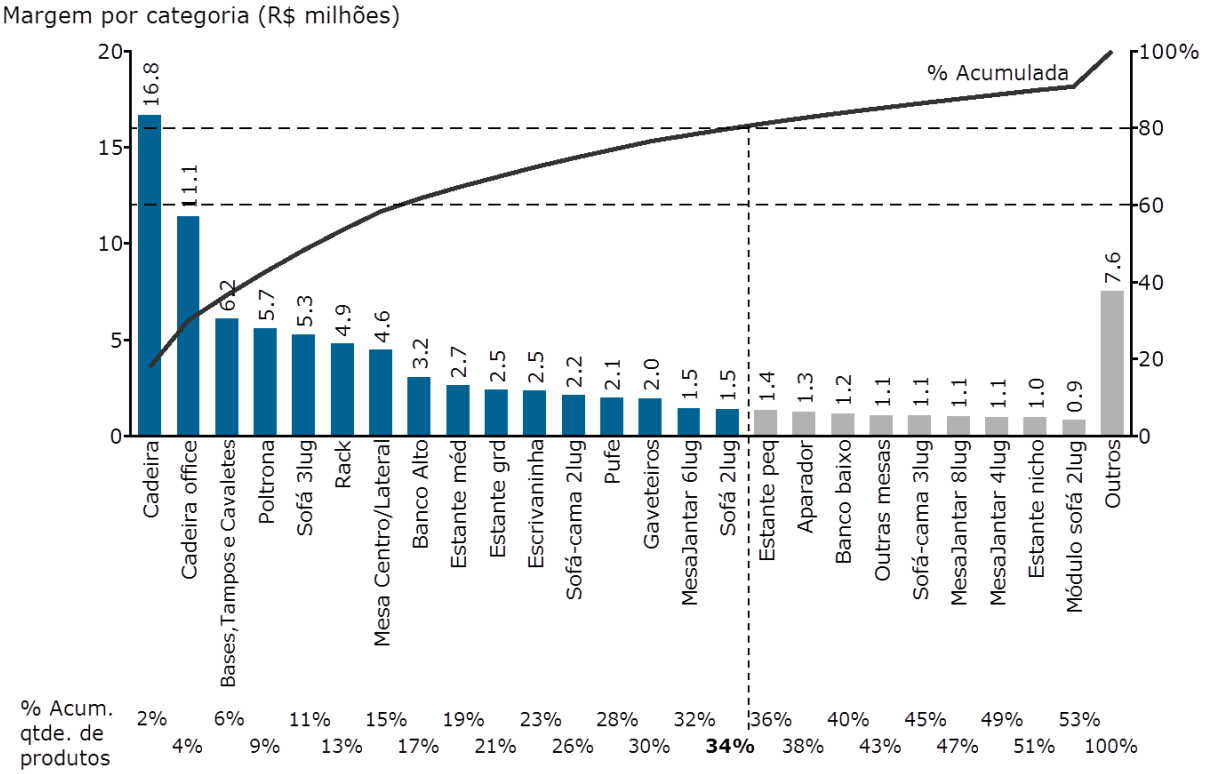
É válido ressaltar que os grupos receberam também nomes mais simples e, muitas vezes, tipologias diferenciadas como "Bancos Reguláveis e Banco Escada", na Tabela 4-1, foram

[6] Estantes grandes são aquelas cuja área ultrapassa 1,5m^2
[7] Estantes médias tem área entre 1,0 m^2 e 1,49 m^2
[8] Estantes nicho são nichos que não podem ser usados individualmente como estantes, apenas em conjunto
[9] Estantes pequenas tem área inferior a 1,0 m^2

colocadas em grupos generalizantes, como “Banco – Alto”, no caso. Isso ocorreu para facilitar as pesquisas em lojas de concorrentes e a futura comparação do portfólio dessas empresas.

Definidos, portanto, os grupos de trabalho, foram elaborados Diagramas de Pareto, a fim de priorizar grupos para a análise. O diagrama de móveis está ilustrado na Figura 4-1.

Figura 4-1 – Diagrama de Pareto para priorização de categorias de Padronizados

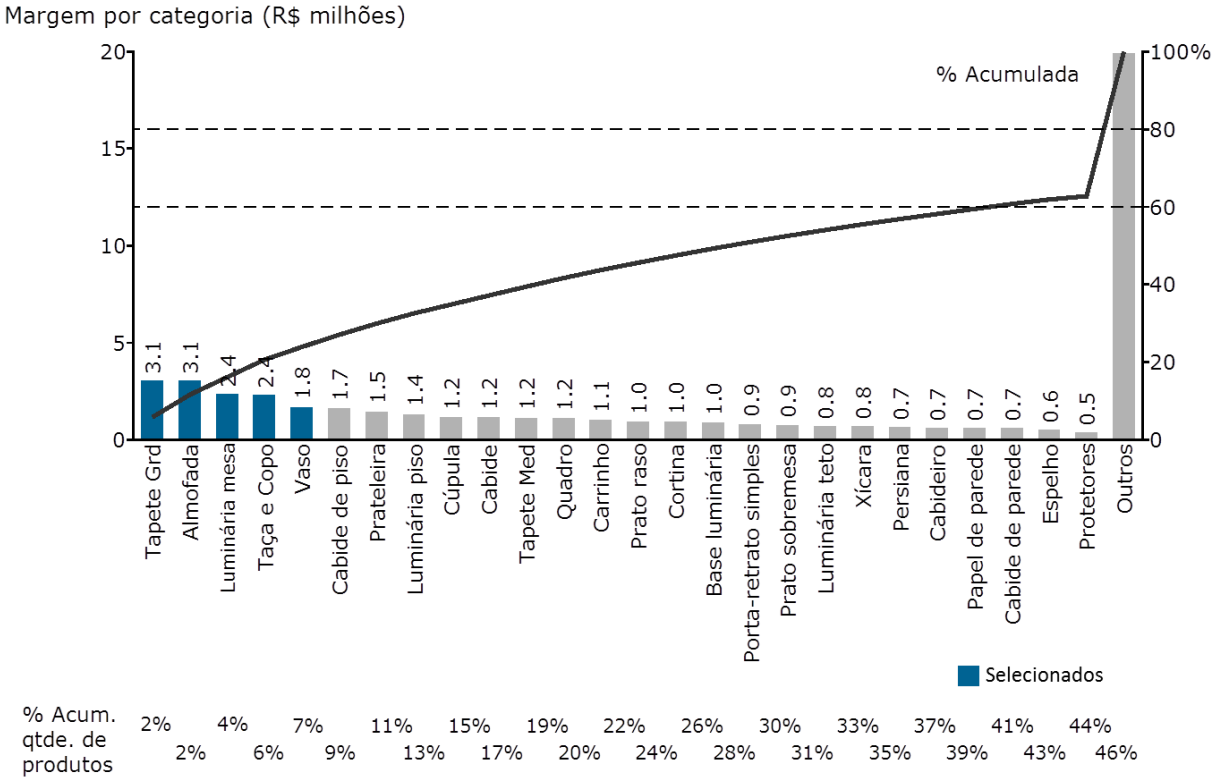


Fonte: Elaboração própria, com base em dados da MóveisCo.

Com base na figura, é possível concluir que, para Padronizados, o Diagrama apresenta bastante funcionalidade, visto que 80% da margem desse agrupamento vem de apenas 34% dos produtos, o que permite uma seleção eficiente dos primeiros quinze grupos da figura acima.

Por outro lado, no Diagrama de Pareto para Acessórios se observa uma grande dispersão da margem bruta da MóveisCo pelas categorias. Vide Figura 4-2.

Figura 4-2 - Diagrama de Pareto para priorização de categorias de Acessórios



Fonte: Elaboração própria, com base em dados da MóveisCo.

Como foi comentado anteriormente, diferentemente do Diagrama de Móveis, o de Acessórios demonstra que a margem total está bastante dispersa entre as categorias. Surge, então, dificuldade em selecionar poucos grupos que representem significativamente a margem desse agrupamento. Assim sendo, foram selecionadas apenas as primeiras cinco tipologias para análise, sem que isso necessariamente represente um percentual significativo em termos de margem. O intuito dessa seleção é de manter grupos de acessórios na amostra, ainda que em quantidade menor, garantindo assim que comportamentos de compra diferentes entre os agrupamentos sejam considerados.

4.2 Definição das faixas de preço

A partir da definição de grupos de análise, foram feitas pesquisas de preço dos produtos existentes no mercado, em cada um desses grupos. Foram pesquisadas duas lojas de departamento e cinco lojas monomarca de móveis modulados, a fim de definir, respectivamente, as faixas de preço P1 e P2 e a faixa P5, tal qual descrito na metodologia explicada no item 3.3.1.

O processo será explicado a seguir para a categoria “Cadeiras”, de Padronizados, e “Tapete Grande”, de Acessórios, respectivamente as categorias de maior margem em seus respectivos agrupamentos.

Inicialmente foi feita a pesquisa de preços para cadeiras e os preços encontrados foram arredondados a cada R$100 reais, permitindo a construção da Tabela 4-3.

Tabela 4-3 - Sortimento por preço da categoria "Cadeiras" no mercado

Preço aproximado (R$)	**Lojas de departamento**	**MóveisCo**	**ConcorrenteX**	**Lojas monomarca de modulares**
100	12	2		
200.	34	17	9	
300	20	9	14	
400	7	13	16	
500	14	17	19	4
600	4	5	6	3
700	6	3	4	
800	1	10	5	5
900	1	2		7
1.000		2	2	2
1.100		1	2	2
1.300			2	
1.400			2	1
1.500				1
1.900	1			

O sortimento em percentual acumulado é, por sua vez, apresentado na Tabela 4-4.

Tabela 4-4 – Percentual acumulado do sortimento por preço da categoria “Cadeiras” no mercado

Preço aproximado (R$)	Lojas de departamento	MóveisCo	ConcorrenteX	Lojas monomarca de modulares
100	12%	2%	0%	0%
200.	46%	23%	11%	0%
300	66%	35%	28%	0%
400	73%	51%	48%	0%
500	87%	72%	72%	16%
600	91%	78%	79%	28%
700	97%	81%	84%	28%
800	98%	94%	90%	48%
900	99%	96%	90%	76%
1.000	99%	99%	93%	84%
1.100	99%	100%	95%	92%
1.300	99%	100%	98%	92%
1.400	99%	100%	100%	96%
1.500	99%	100%	100%	100%
1.900	100%	100%	100%	100%

Nota-se na Tabela 4-4, que 91% do sortimento de cadeiras das lojas de departamento tem valores de até R$600, enquanto só há 28% do sortimento das lojas monomarcas até esse preço. Isso prova, para essa categoria, que a hipótese de que as lojas monomarcas sejam, em média, mais caras, tanto pelo seu posicionamento, quanto pelo poder de barganha com fornecedores, é verdadeira. Tal hipótese também foi confirmada para as demais categorias do portfólio estudadas.

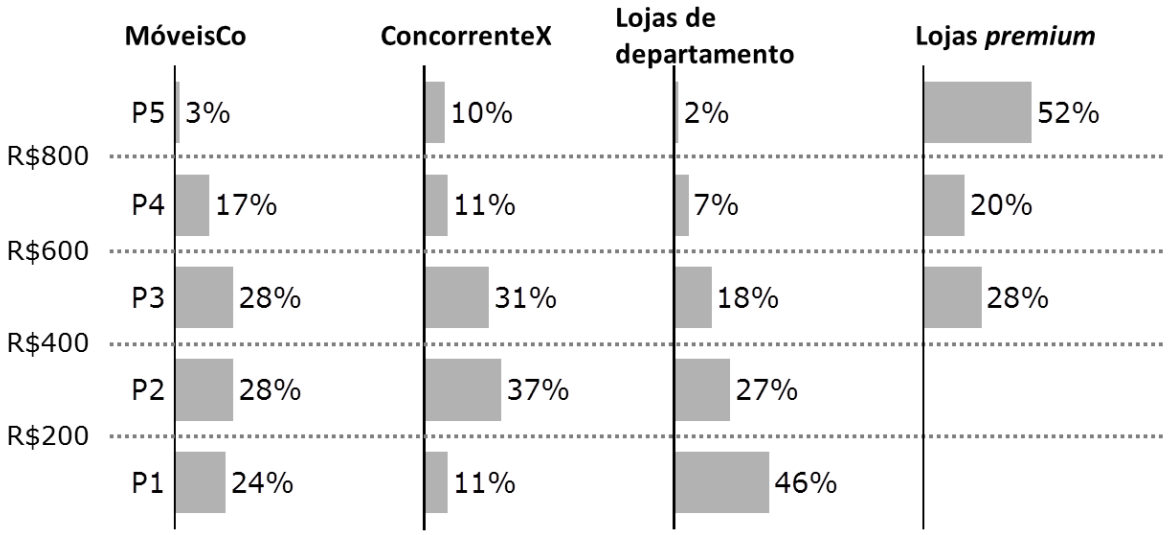
Segundo o que foi definido na Figura 3-3 do item 3.3.1 deste relatório, ao menos 30% do sortimento das lojas de departamento deve estar posicionado na faixa P1 de preços. Pela Tabela 4-4, observa-se, então que a linha desta faixa deveria estar em R$200, que já contém 46% do sortimento das lojas mais populares. Já a faixa superior de P2 deve manter 80% dos produtos dessa categoria de lojas abaixo de si e, portanto, é localizada em R$400, ficando assim com 49% desse sortimento. A faixa P5, por sua vez, deveria conter 50% da oferta das

lojas mais *premium*, o que indica que ela deveria ser iniciada em R$800, já que assim conteria 52% do total desse portfólio.

Finalmente, a divisão entre as faixas P3 e P4 é definida como a média entre o valor superior de P2 e o valor inferior de P5, portanto, a média entre R$400 e R$800, ficando, portanto, em R$600.

O resultado desse processo é demonstrado graficamente na Figura 4-3.

Figura 4-3 – Ilustração da divisão em faixas de preço para a categoria de Cadeiras



Fonte: Elaboração própria

O mesmo processo ocorre com a categoria “Tapetes Grandes”, cujos dados de sortimento são demonstrados na Tabela 4-5.

Tabela 4-5 - Sortimento por preço da categoria "Tapetes Grandes" no mercado

Preço aproximado (R$)	Lojas de departamento	MóveisCo	ConcorrenteX	Lojas monomarca de modulares
100	27	1	1	
200	39	8		
300	35	9	4	
400	20	5	7	
500	14	7	15	2
600	11	4	6	16
700	10	3	8	6

800	15	1	5	8
900	15		12	15
1000	8		12	10
1100	2	6	3	12
1200	7		4	7
1300	4		3	7
1400	6		3	9
1500	10		1	5
1600	6		2	13
1700	4			4
1800	2		5	11
1900	2		3	5
2000	1		2	8
2100	1		1	5
2200	2		2	
2300			2	9
2400				7
2500				6
2600			2	
2700				5
2900			1	
3000				7
3200				3
3500				5
3600				5
3700			1	
3900				1
4000			1	3
4300				5
4600				1
4800				6
6300				12
6400				1
7700				1
9200				1
10100				5

A Tabela 4-6 mostra os percentuais acumulados referentes ao sortimento disponível no mercado.

Tabela 4-6 - Percentual acumulado do sortimento por preço da categoria “Tapetes Grandes” no mercado

Preço aproximado (R$)	Lojas de departamento	MóveisCo	ConcorrenteX	Lojas monomarca de modulares
100	11%	2%	1%	0%
200	27%	20%	1%	0%
300	42%	41%	5%	0%
400	50%	52%	11%	0%
500	56%	68%	25%	1%
600	61%	77%	31%	8%
700	65%	84%	39%	11%
800	71%	86%	43%	14%
900	77%	86%	55%	21%
1000	80%	86%	66%	25%
1100	81%	100%	69%	31%
1200	84%	100%	73%	34%
1300	86%	100%	75%	37%
1400	88%	100%	78%	41%
1500	93%	100%	79%	43%
1600	95%	100%	81%	49%
1700	97%	100%	81%	50%
1800	98%	100%	86%	55%
1900	98%	100%	89%	58%
2000	99%	100%	91%	61%
2100	99%	100%	92%	63%
2200	100%	100%	93%	63%
2300	100%	100%	95%	67%
2400	100%	100%	95%	70%
2500	100%	100%	95%	73%
2600	100%	100%	97%	73%
2700	100%	100%	97%	75%
2900	100%	100%	98%	75%
3000	100%	100%	98%	78%
3200	100%	100%	98%	80%
3500	100%	100%	98%	82%
3600	100%	100%	98%	84%
3700	100%	100%	99%	84%
3900	100%	100%	99%	85%
4000	100%	100%	100%	86%
4300	100%	100%	100%	88%
4600	100%	100%	100%	88%
4800	100%	100%	100%	91%

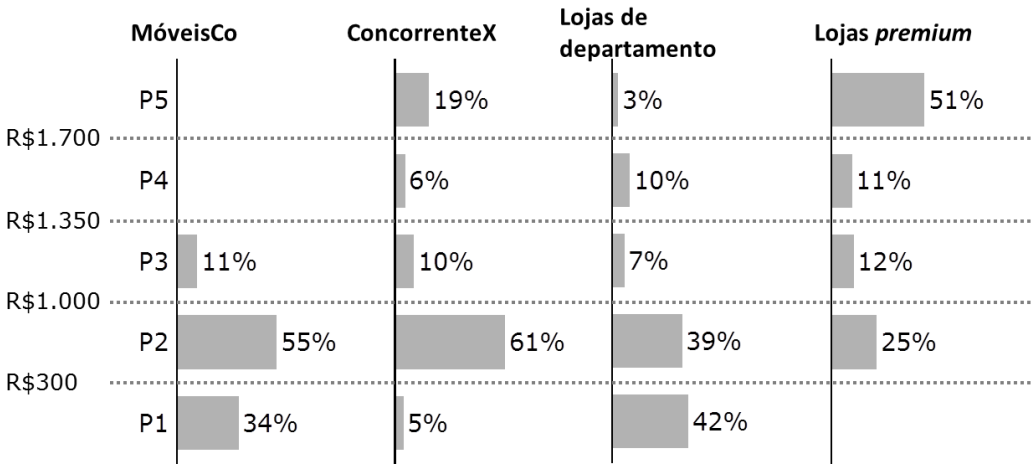
6300	100%	100%	100%	96%
6400	100%	100%	100%	97%
7700	100%	100%	100%	97%
9200	100%	100%	100%	98%
10100	100%	100%	100%	100%

Novamente, nas tabelas apresentadas, é possível notar o posicionamento de preços inferior da categoria de lojas de departamento. Nessa categoria, especificamente, destaca-se o fato de que a MóveisCo apresenta sortimento em faixas de preço inferiores às do mercado, inclusive o de lojas de departamento e do seu principal concorrente. Além disso, é visto que as lojas mais *premium* apresentam sortimento em valores bastante elevados, muito acima das demais alternativas disponíveis no mercado.

Seguindo a metodologia de separação do sortimento em faixas de preço, observa-se que a linha superior da faixa P1 deve ser posicionada em R$300, já que a faixa dos R$200 engloba apenas 27% do sortimento e não 30%, como determina o método. Já a faixa superior de P2 deve estar em R$1000, garantindo 80% do sortimento abaixo dela. A faixa inferior do P5, por sua vez, deve ser colocada em R$1700, garantindo ao menos 50% do sortimento das lojas *premium* nessa faixa. Por fim, a linha entre P3 e P4 é colocada na média entre R$1000 e R$1700, R$1350, finalizando assim as divisões entre faixas.

A Figura 4-4 ilustra as faixas de preços desse sortimento.

Figura 4-4– Ilustração da divisão em faixas de preço para a categoria de Tapetes Grandes



Fonte: Elaboração própria

Por fim, o Apêndice E, apresenta as quebras em faixas de preços para todas as categorias que foram consideradas prioritárias para estudo.

4.3 Análise das pesquisas com consumidor

As pesquisas exploratórias e conclusivas são essenciais para a criação do modelo de estratégia de precificação para a MóveisCo, pois permitem validar hipóteses e considerar o perfil de consumidor no momento da elaboração do modelo.

Os principais resultados dessas pesquisas são apresentados a seguir.

4.3.1 Grupos de foco

Na Tabela 3-1, do item 3.2 desse relatório foi visto que as principais informações a serem obtidas a partir dos grupos focais realizados com compradores de móveis e acessórios eram o entendimento qualitativo do processo de compra em ambas as categorias, a fidelidade do consumidor à marca da MóveisCo e as principais razões de escolha da loja da empresa em questão para a realização da compra.

Em primeiro lugar, foi observado no grupo de foco que os motivadores da compra de padronizados e acessórios são bastante diferentes. Enquanto a maior parte dos compradores de móveis iniciou seu processo de compra com base em uma necessidade, aqueles que adquirem acessórios partem de prazer e satisfação pessoal. Outra diferença relevante está no processo de compra em si, sendo a aquisição de móveis muito mais planejada e com envolvimento de mais pesquisa do que a de acessórios. Assim, móveis certamente se aproxima mais da categoria de "Compra comparada" de Kotler (2007), enquanto acessórios se enquadra na categoria de "Conveniência". Além disso, provavelmente haveria benefícios multi-categoria tal qual descritos por Smith e Thomassen (2012) ao precificar Móveis e Acessórios pensando em conjunto, apesar de este não ser um tópico considerado na Metodologia deste trabalho.

Outro aspecto relevante percebido ao longo das discussões dos grupos de foco é que há uma sequência comum de raciocínio dos compradores ao mobiliar um ambiente. Inicialmente, os consumidores costumam adquirir os chamados "móveis centrais", ou seja, os móveis tidos como referência para um ambiente. Exemplos dados pelos próprios entrevistados são o sofá na sala, a mesa de jantar na sala de jantar, a cama no quarto, etc. Em seguida, as pessoas dos

grupos alegaram adquirir os chamados “móveis periféricos”, ou seja, aqueles que acompanham os centrais e geralmente tem custo menor, como pufes, mesas laterais, cômodas, entre outros. Por fim, os consumidores adquirem os acessórios para compor o ambiente, compra essa que não ocorre somente uma vez, junto à troca dos móveis, mas é recorrente, até por ser uma compra mais impulsiva do que a das categorias de maior desembolso.

Como pode ser visto no roteiro dos grupos de foco, em apêndice ao relatório, os entrevistados foram pedidos para citar empresas principais nas quais eles pensavam quando era citada a compra de móveis e acessórios. Em todos os grupos, a MóveisCo foi citada, bem como a ConcorrenteX. Ademais, também foi sempre unânime a decisão de colocar essas duas empresas em um mesmo grupo de afinidade, muitas vezes sozinhas, sem nenhuma outra empresa no grupo. Essa atitude dos consumidores demonstra que a premissa de que há necessidade de comparar a precificação da ConcorrenteX com a estratégia criada para a MóveisCo é fundamental. Certamente, os valores de referência que o consumidor considera, bem como os valores de diferenciação se basearão também na oferta desta grande concorrente.

Apesar de semelhanças terem sido apontadas, os clientes em geral apontavam a MóveisCo como uma melhor opção de compra *versus* a sua concorrente principal, muitas vezes com uma visão quase aspiracional sobre a MóveisCo, o que pode representar um valor de diferenciação positivo da empresa cliente da autora, ante o mercado.

4.3.2 Pesquisa de saída de loja

No item 3.2 do relatório, verifica-se que as principais informações a serem obtidas a partir da pesquisa quantitativa de saída de loja eram os dados demográficos (classe social e idade) dos consumidores da MóveisCo e da ConcorrenteX, além de o percentual das compras pesquisadas e das geradas por impulso em ambas as lojas. Ademais, há necessidade de comprovar a hipótese de melhor imagem da MóveisCo *versus* sua principal concorrente, como foi levantado no grupo focal.

As pesquisas de saída de loja foram realizadas por uma empresa especializada em pesquisas de mercado, no período de 26 de abril a 14 de maio de 2014. A amostra obtida está listada na Tabela 4-7 e pode ser comparada com a amostra pretendida, na Tabela 3-3.

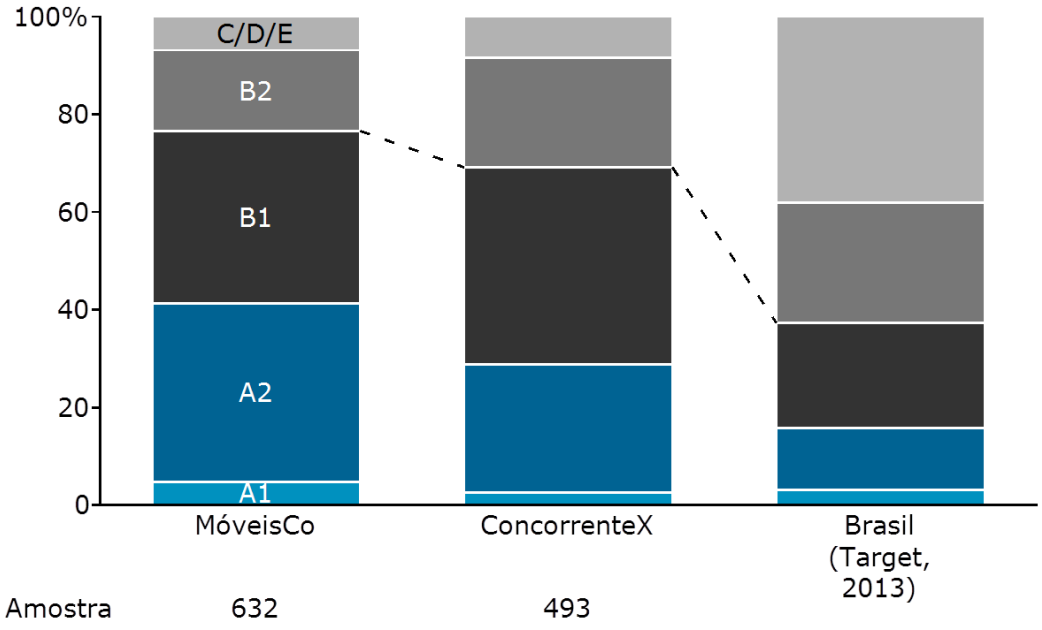
Tabela 4-7 – Amostra obtida nas pesquisas conclusivas de saída de loja

	MóveisCo	**ConcorrenteX**	**Total**
São Paulo	158	160	**318**
Rio de Janeiro	157	149	**306**
Belo Horizonte	101	81	**182**
Fortaleza	109	103	**212**
Porto Alegre	107	Não possui lojas	**107**
Total	**632**	**493**	**1.125**

É notável que, por problemas com a pesquisa, a empresa responsável não conseguiu concluir a amostra esperada em Belo Horizonte, o que pode causar prejuízos aos resultados esperados. As demais amostras esperadas foram obtidas, garantindo assim relevância estatística razoável para a pesquisa.

Primeiramente, discutem-se os resultados com relação ao perfil do público da MóveisCo em comparação com a ConcorrenteX, em termos de classe social e faixa etária, sendo que a comparação em termos de classes sociais é destacada na Figura 4-5.

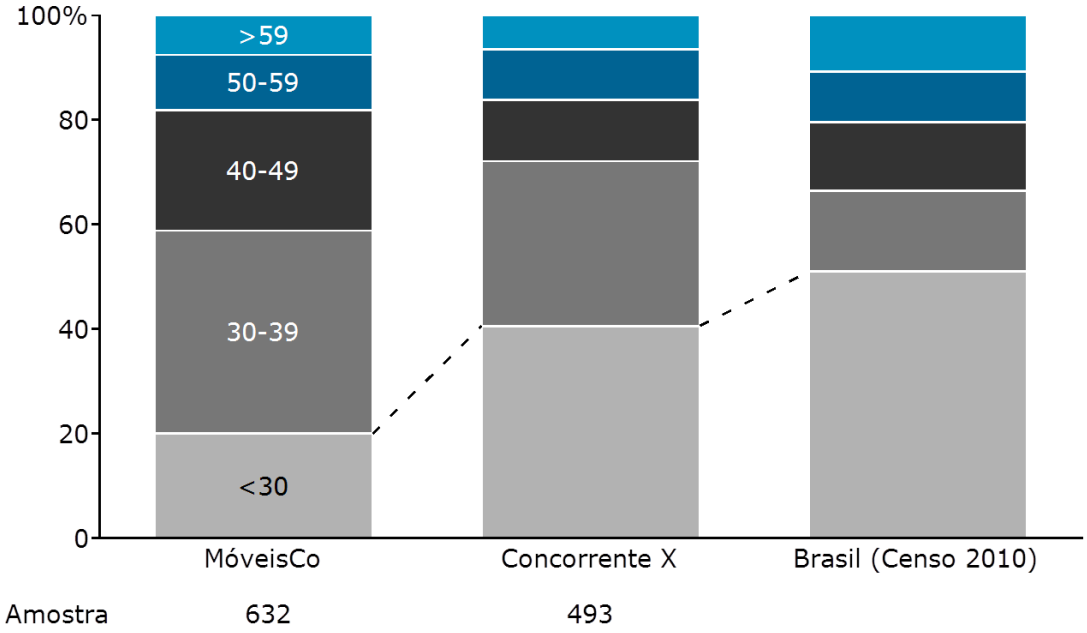
Figura 4-5 – Resultados da pesquisa de saída de loja: gastos por classe social



Fonte: Elaboração própria, baseada em entrevistas nas saídas das lojas e Target

A Figura 4-6 destaca a comparação dos gastos por faixa etária.

Figura 4-6 - Resultados da pesquisa de saída de loja: gastos por faixa etária

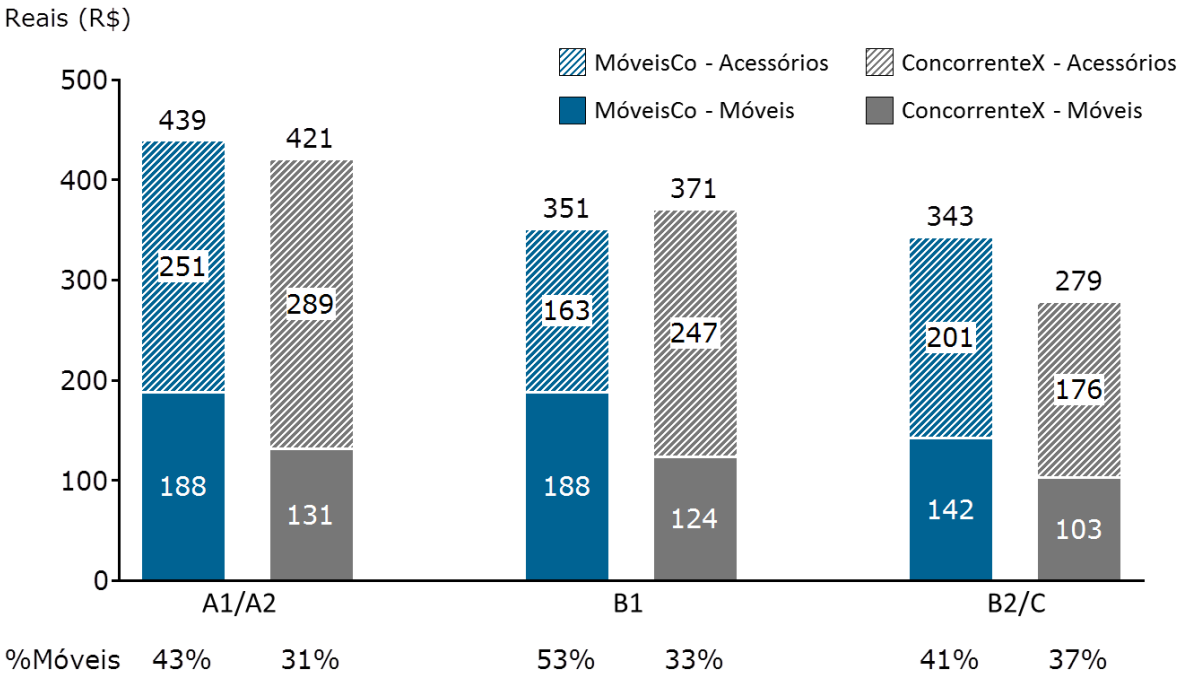


Fonte: Elaboração própria, baseada em entrevistas nas saídas das lojas e IBGE (Censo 2010)

Como pode ser visto nas imagens, a MóveisCo conta, em geral, com um público mais rico e mais velho do que a ConcorrenteX. Fato que provavelmente torna os seus clientes menos sensíveis ao preço, quando comparados com os clientes de seu concorrente, uma vez que Kotler (2007) aponta que um dos fatores determinantes para a sensibilidade a preço é justamente o percentual do desembolso sobre a renda do indivíduo. Apesar disso, ambas as redes de lojas têm seu *mix* de consumidores focado nas classes A e B1, que juntas representam menos de 40% da população brasileira. Com isso, reforça-se o posicionamento estratégico da MóveisCo como uma empresa que compete em diferenciação, principalmente de *design* e de qualidade, e não em preços mais baixos.

Ainda buscando o entendimento da sensibilidade a preço dos diferentes grupos sociais presentes na base de clientes da MóveisCo, a Figura 4-7 demonstra que, como esperado, o gasto médio aumenta quanto maior é a classe social. Contudo, os públicos A e B1 tem gasto bastante semelhante em móveis, ficando o diferencial dos gastos em acessórios. Uma diferença significativa entre a empresa estudada e a sua principal concorrente é o percentual do gasto em móveis, maior da MóveisCo.

Figura 4-7 – Gasto médio em móveis e acessórios por classe social



Fonte: Elaboração própria, baseada em entrevistas nas saídas das lojas

A seguir, com base nas perguntas 7 a 9 do questionário (vide Apêndice B), foi elaborada a Tabela 4-8, que mostra os gastos agregados para todos os produtos, por faixa de preço e por classe social do comprador.

Tabela 4-8 – Percentual de gastos por faixa de preço e por classe social

		P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**
MóveisCo	A/B1	13%	33%	23%	21%	9%
	B2/C	23%	34%	35%	7%	0%
	Média ponderada	**16%**	**33%**	**26%**	**18%**	**7%**
ConcorrenteX	A/B1	19%	40%	28%	13%	0%
	B2/C	17%	41%	38%	4%	0%
	Média ponderada	**19%**	**40%**	**30%**	**11%**	**0%**

Pela tabela, é possível notar que 89% dos gastos incorridos na ConcorrenteX estão em faixas de preço até P3, contra 75% da MóveisCo. Conclui-se assim, que a maior parte da receita da

empresa analisada vem de produtos de faixas de preço inferiores, o que também ocorre para a sua concorrente. Contudo, a participação das faixas superiores é maior na MóveisCo, o que novamente indica valor de diferenciação positivo para a esta companhia. Em outras palavras, a MóveisCo consegue vender melhor seus itens de maior valor agregado, provavelmente pela percepção positiva da marca, abordada nos grupos de foco.

Para garantir a veracidade dessa afirmação, deve ser feita a análise das perguntas 18 e 21, do questionário de saída de loja, que indica em qual loja os consumidores mais compram móveis e acessórios, respectivamente. As respostas a esse questionamento permitem uma análise da fidelidade dos consumidores à marca, o que provavelmente deve indicar menor sensibilidade a preço, já que, para consumidores fiéis, o valor de diferenciação da marca se torna maior e, como consequência, o valor econômico do produto também. Os resultados dessas perguntas são apresentados na Tabela 4-9.

Tabela 4-9 – Lojas em que consumidores mais compraram móveis e acessórios nos últimos 12 meses

		MóveisCo	**ConcorrenteX**	**Outras**
Clientes MóveisCo	Loja em que mais comprou móveis	51%	6%	43%
	Loja em que mais comprou acessórios	65%	8%	27%
Clientes ConcorrenteX	Loja em que mais comprou móveis	18%	27%	54%
	Loja em que mais comprou acessórios	18%	49%	33%

Conclui-se, portanto, que os clientes da MóveisCo são mais fiéis que os da ConcorrenteX, tanto em móveis, quanto em acessórios. Contudo, não é possível ignorar o fato de que há relativa sobreposição de clientes. Isso indica que, apesar do sentimento positivo abordado até agora com a marca da loja em que está sendo estudada, não se pode descolar completamente os preços da oferta da concorrente, dado que os clientes parecem efetivamente transitar entre as duas redes.

Dado que as respostas em geral indicam um valor de diferenciação positivo da marca da MóveisCo, é necessário entender qual é a origem desse valor. Segundo as respostas sobre a principal razão para a escolha da loja de compra, esse “prêmio” de preço da marca vem,

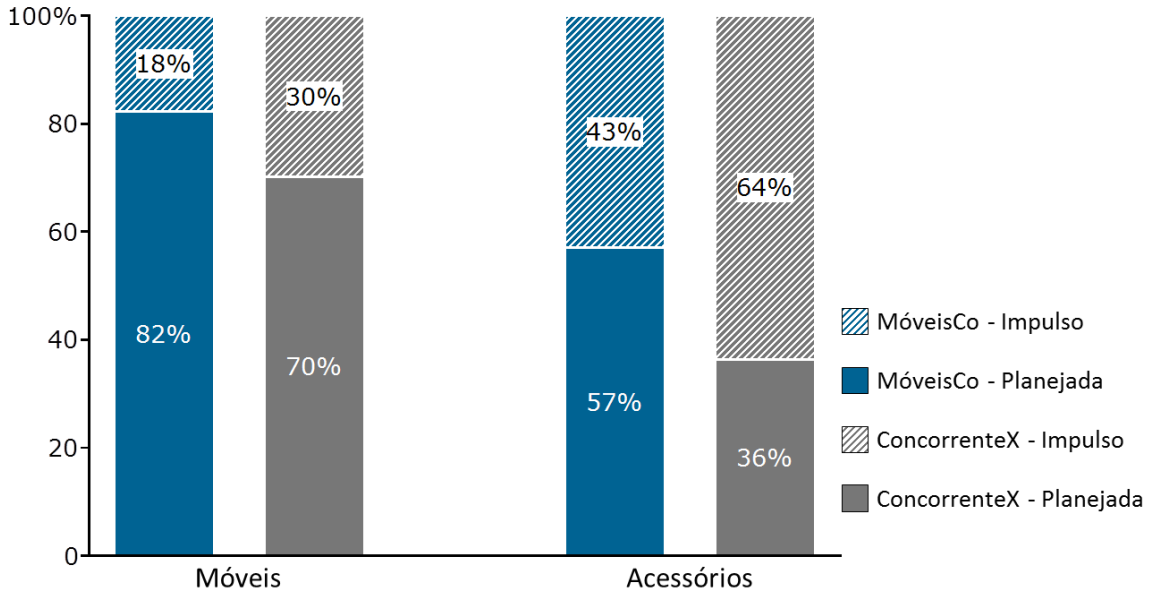
principalmente, do *design* e estilo dos produtos, bem como de sua variedade. Em comparação, a ConcorrenteX também é citada pela diversidade, mas o fator de preços mais baixos é preponderante. Vide Tabela 4-10.

Tabela 4-10 – Principais razões para consumidores escolherem a loja em que foram entrevistados para comprar

	MóveisCo		**ConcorrenteX**	
	Móveis	**Acessórios**	**Móveis**	**Acessórios**
Diversidade de produtos	19%	23%	16%	25%
Preço baixo	15%	8%	28%	18%
Localização	14%	17%	5%	17%
Design e estilo	22%	22%	9%	10%
Recomendação de amigos	3%	2%	9%	8%
Qualidade	7%	7%	12%	7%
Visual da loja	3%	8%	5%	6%
Outros	17%	13%	16%	9%

Por fim, resta avaliar se é correta a percepção dos grupos de foco de que os acessórios são uma compra mais próxima da conveniência, enquanto móveis são uma compra planejada. Essa análise foi feita com base nas perguntas 4 e 7, que permitem comparar quais produtos o consumidor afirma ter vindo comprar com quais ele efetivamente adquiriu. Quando um consumidor afirmou ter vindo adquirir um dado produto e realmente o fez, essa compra foi considerada planejada, enquanto produtos adquiridos sem que ele tivesse se dirigido à loja com essa intenção foram considerados compras por impulso. A Figura 4-8 revela que, tanto na MóveisCo quanto na ConcorrenteX, móveis são realmente uma categoria mais planejada. Além disso, clientes da primeira loja parecem planejar mais suas compras, o que vai contra as demais respostas, por possivelmente indicar maior sensibilidade a preço.

Figura 4-8 – Percentual de compras por impulso versus planejada em móveis e acessórios



Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados das pesquisas de saída de loja

Outra análise relevante refere-se ao poder dos móveis como categoria de destino para os compradores, acarretando na compra de acessórios como consequência da visita à loja. Com base no estudo de Smith e Thomassen (2012) sobre efeitos multicategoria, foi feita uma análise das perguntas 4 e 7 (o que consumidor buscava e o que comprou), a qual possibilitou confirmar que o efeito multicategoria ocorre em alguns casos, principalmente com móveis gerando a compra de acessórios. A ConcorrenteX apresenta maior potencial de vendas a partir de tal efeito (42% contra 38% da MóveisCo). A análise é apresentada na Tabela 4-11.

Tabela 4-11 – Análise de efeito multicategoria para móveis e acessórios na pesquisa de saída de loja

	MóveisCo	**Concorrente X**
Amostra total de entrevistados que foram buscar algo em específico	398	336
% da amostra que buscar móveis	61%	62%
% da amostra que buscar acesórios	39%	38%
% dos que foram buscar móveis que adquiriram também acessórios	31%	42%
% dos que foram buscar acessórios que adquiriram também móveis	7%	3%

Novamente, a tabela acima deixa claro que a MóveisCo poderia se beneficiar de estratégias de preços conjuntas entre Móveis e Acessórios, apesar de este ponto não ter sido contemplado na metodologia deste estudo.

4.3.3 Pesquisa online – Price Sensitivity Meter

Como foi relatado no item 3.2, a pesquisa *online* realizada objetiva a obtenção do *Willingness to pay* por categoria espera-se uma amostra de 500[10] respostas por categoria de pesquisa. Considerando taxas de resposta de, no máximo, 2%, há necessidade de enviar o questionário para cerca de 25 mil pessoas por categoria. Se o índice de resposta for o mínimo esperado, de 1%, então devem ser enviados questionários para 50 mil pessoas por categoria.

Assim, com a amostra de 278mil clientes com e-mails registrados na base da MóveisCo, é possível colher respostas apenas 6 das categorias pesquisadas, considerando a hipótese conservadora de 80% de probabilidade de que a taxa de resposta seja de 1% e 20% de que seja de 2%, chegando assim a uma média de 1,2% de taxa de resposta.

Essa pesquisa foi feita apenas para as categorias de móveis, a fim de focar em categorias que fornecem maior margem à empresa. Dessa forma, as 6 principais categorias, expostas no Diagrama de Pareto da Figura 4-1, são Cadeiras, Cadeira Office, Bases, Tampos e Cavaletes, Poltrona, Sofá de 3 lugares e Rack. É possível ainda realizar a pesquisa de Mesa de Jantar de 6 lugares juntamente à categoria de Bases, Tampos e Cavaletes. Dessa forma, a pesquisa *online* consegue englobar 55% da margem de móveis da MóveisCo.

Para cada uma das categorias pesquisadas, foi obtida, então, uma faixa de preços, de acordo com o método do *Price Sensitivity Meter* (PSM) ou método de Van Westendorp, descrito por Roll, Achterberg e Herbert (2010). As curvas obtidas para cada uma das categorias são dadas no Apêndice C e os resultados são demonstrados na Tabela 4-12.

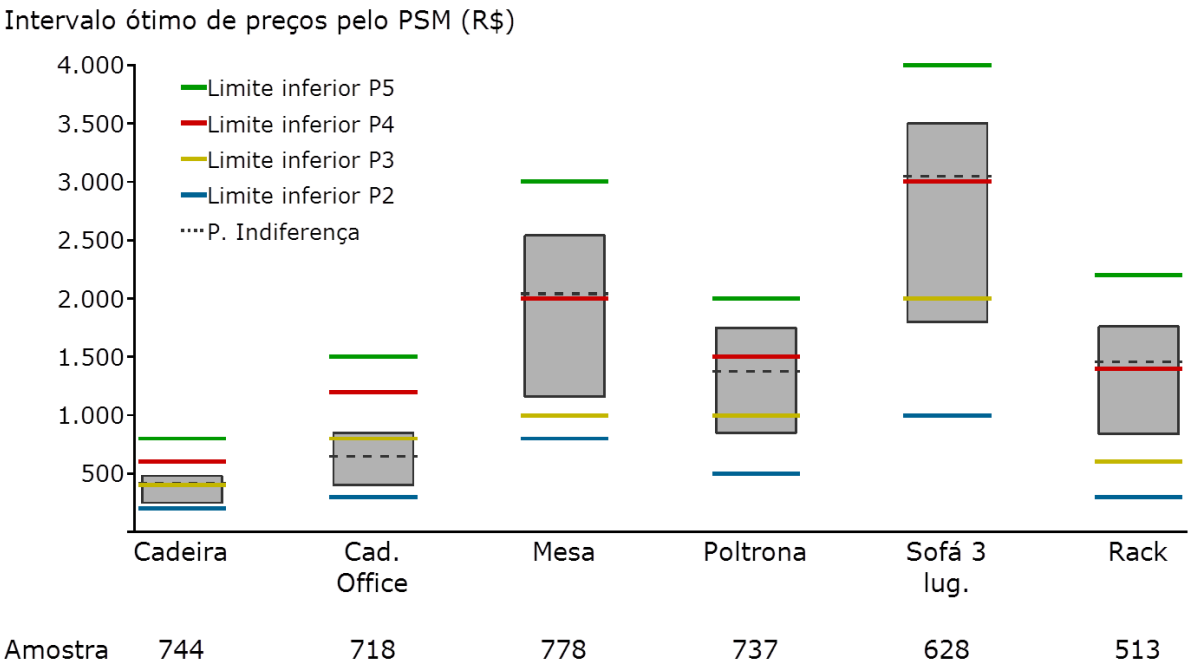
[10] Quantidade determinada com base na experiência empírica da equipe da MóveisCo

Tabela 4-12 – Intervalos de preço ótimos por categoria obtidos na pesquisa *online*

Preços em reais	Limite inferior	Preço de indiferença	Limite superior	Quantidade de respostas
Cadeira	R$250	R$415	R$480	744
Cadeira Office	R$400	R$650	R$850	718
Mesas de 6 lugares, Bases, Tampos e Cavaletes	R$1.160	R$2.040	R$2.540	778
Poltrona	R$850	R$1.375	R$1.750	737
Sofá de 3 lugares	R$1.800	R$3.050	R$3.500	628
Rack	R$840	R$1.460	R$1.760	513

A fim de facilitar a visualização e a análise, os dados estão dispostos graficamente na Figura 4-9, juntamente com linhas que marcam as diferentes faixas de preços para cada uma das categorias pesquisadas.

Figura 4-9 – Gráfico dos intervalos de preço ótimos por categoria obtidos na pesquisa *online*



Fonte: Elaboração própria, com base em resultados da pesquisa *online* com clientes MóveisCo

Observando a Figura 4-9, é possível notar que categorias como Cadeira e Cadeira Office apresentam maior parte do intervalor ótimo de *willingness to pay* em preços P2. Já as demais

categorias analisadas, Mesa, Poltrona, Sofá de 3 lugares e Rack, têm maior foco em P3, inclusive com avanço razoável em P4. A conclusão obtida é que, em geral, os produtos devem ter seu sortimento focado na faixa P3, porém com avanços para P2 ou P4, dependendo das situações do mercado (pesquisas de preço feitas nos concorrentes). Com tais resultados, surge, então, a necessidade de estabelecer critérios que possam definir grupos de categorias cujos produtos devem estar precificados mais em torno de P3 ou de P2.

4.4 Definição dos percentuais de sortimento por faixa de preço

O estabelecimento de percentuais de sortimento a serem desenvolvidos em cada faixa de preço ocorre principalmente com base na pesquisa do *Price Sensitivity Meter*, que indica estrutura de preços ideal em torno da faixa P3, na maioria dos casos, e ao redor de P2, em outros exemplos.

Considerando o conceito de preços de referência, trabalhado por Kotler (2007), Nagle, Hogan e Zale (2011) e recentemente por Coulter e Krishnamoorthy (2014), sabe-se que o consumidor toma suas decisões de aceite ou não de um valor para a compra de um produto com base em suas referências históricas e em pesquisas.

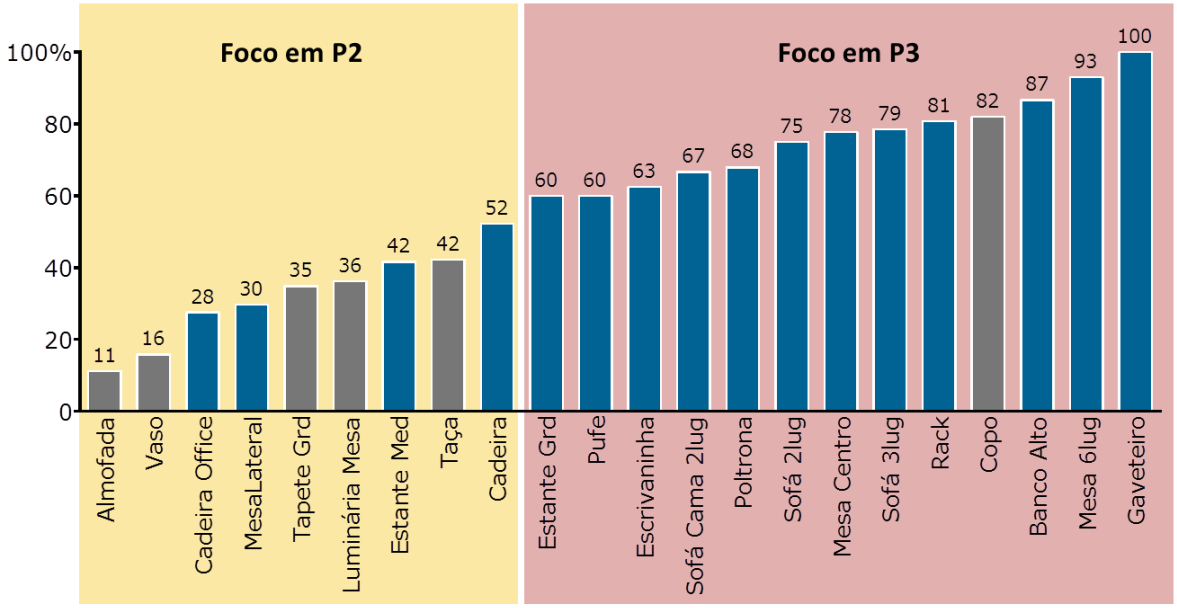
Dessa forma, parece fundamental que não se baseie a precificação do sortimento da MóveisCo apenas em pesquisas não incentivadas, já que, quando não há a obrigatoriedade da compra, nem o confrontamento com as opções do mercado o *Willingness to pay* pode ser distorcido. Ao invés disso, a abordagem mais adequada parece ser uma que engloba a oferta real do mercado como comparativo aos preços a serem definidos para a empresa estudada.

Fica, portanto, definido que o foco do sortimento em P2 ou em P3, duas faixas destacadas no PSM, será feito com base no percentual de oferta do principal concorrente em faixas superiores e inferiores. Para categorias de produtos nas quais P3, P4 e P5 predominem no sortimento do ConcorrenteX , o foco do sortimento será dado ao P3, como forma segura de dar maior rentabilidade ao portfólio quando o foco do mercado está em faixas de preço mais altas. Já quando o predomínio for de P1 e P2, o sortimento focará em P2, buscando também otimizar rentabilidade nas faixas de preço inferiores, pautado no fato de que a MóveisCo foi apontada nas pesquisas como diferenciada pelo design e estilo de seus produtos, o que indica

que o seu sortimento não deve focar em faixas de preço muito baixas, já que pode perder valor percebido por isso.

Os resultados dessa abordagem são apontados na Figura 4-10. A categoria "Cadeiras" foi usada para definir a separação entre categorias focadas em P2 e as focadas em P3, já que esta era uma das categorias pesquisadas a qual claramente focava em P2.

Figura 4-10 – Percentual de P3, P4 e P5 sobre o total do sortimento da ConcorrenteX por categoria



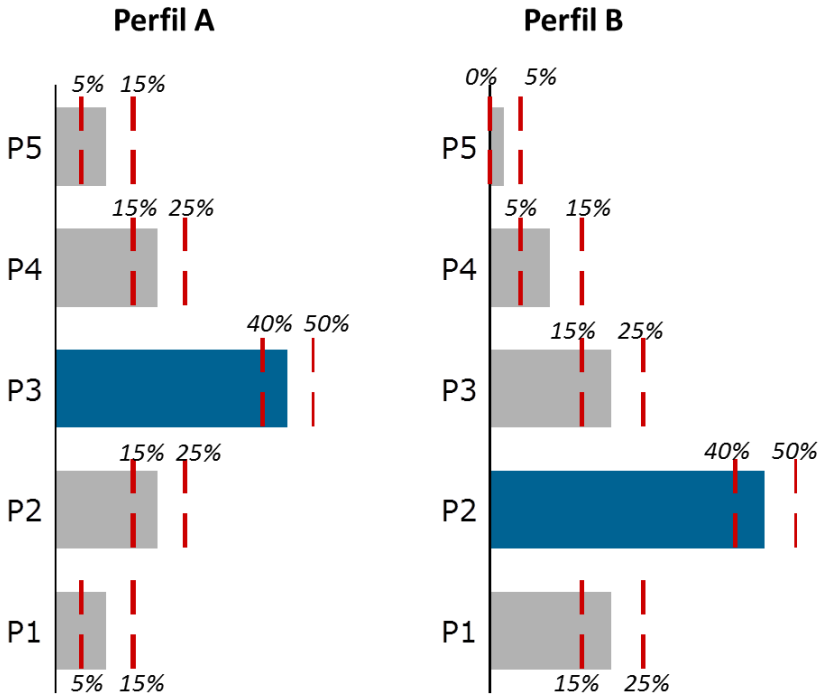
Fonte: Elaboração própria, com base na pesquisa de preços em lojas da ConcorrenteX

Por fim, com base nas pesquisas feitas junto ao consumidor, sabe-se que o sortimento da MóveisCo tem características mais *premium* quando comparado ao principal concorrente. Os argumentos para essa inferência são dados no item 4.3.2 e dizem respeito à idade e classe social da maior parte dos clientes, à escolha da loja por design e estilo e à maior fidelidade dos consumidores à marca, todos resultados da pesquisa de saída de loja. Apesar disso, a pesquisa Van Westendorp indica, em geral, preços ótimos na faixa intermediária, com algumas categorias focadas em preços mais baixos.

Dessa forma, foram definidos dois perfis, que são explicados na Figura 4-11. O perfil A é o preponderante, enquanto o perfil B é adotado apenas para as categorias caracterizadas como "Foco em P2" na Figura 4-10. No primeiro caso, de 40 a 50% dos produtos devem ficar na faixa P3, sendo que as faixas adjacentes a ela recebem 15 a 25% do sortimento e as extremas,

5 a 15%. Já no segundo perfil, 40 a 50% dos produtos ficam na faixa P2, 15 a 25% nas adjacentes, reduzindo conforme o aumento dos preços, com 5 a 15% dos produtos na P4 e 0 a 5% na P5. Ou seja, nas categorias que entram no Perfil B, o sortimento será, em geral, mais barato, podendo, inclusive, não ter produtos na faixa P5.

Figura 4-11 – Intervalos percentuais para distribuição dos produtos, por perfil de preço



Fonte: Elaboração própria

4.5 Aplicação da estratégia para agrupamentos do portfólio

Nesta seção, a metodologia definida, com os intervalos percentuais demonstrados anteriormente é aplicada a cada uma das categorias. Será demonstrada a aplicação detalhada para os grupos de Cadeira Office e Mesa de 6 lugares[11], as quais são duas categorias representativas em termos de margem e que são os quase extremos de cada um dos dois perfis.

Inicialmente, para a categoria "Cadeira Office", demonstra-se na Tabela 4-13, o sortimento atual da MóveisCo e os percentuais atuais por faixa de preço, bem como o mínimo e o

[11] Inclui parte do sortimento de bases, tampos e cavaletes

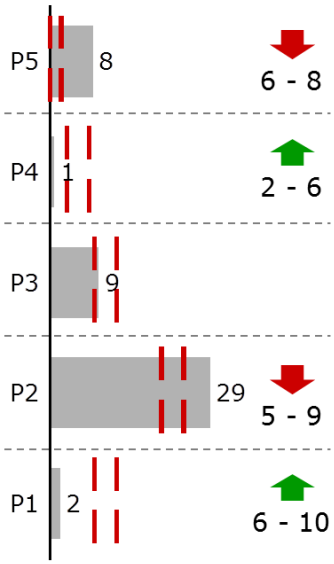
máximo de produtos permitidos por faixa de preço com base nos intervalos expressos na Figura 4-11 e os movimentos que devem ser realizados.

Tabela 4-13 – Sortimento atual comparado com limites propostos e movimentos a serem feitos para Cadeiras Office

	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**Total**
Sortimento atual (qtde. de produtos)	2	29	9	1	8	49
% do sortimento total atual	4%	59%	18%	2%	16%	100%
Intervalo percentual proposto	15-25%	40-50%	15-25%	5-15%	0-5%	
Sortimento mínimo proposto	8	20	8	3	0	
Sortimento máximo proposto	12	24	12	7	2	
Movimento	Aumentar	Diminuir	Manter	Aumentar	Diminuir	

A seguir, a Figura 4-12, ilustra os movimentos a serem feitos no sortimento de Cadeiras Office.

Figura 4-12 – Sortimento atual e movimentos propostos no sortimento de Cadeiras Office



Fonte: Elaboração própria

Como foi explicado no item 3.4, não há a possibilidade de aumento ou redução do sortimento total da categoria, uma vez que a área da loja por categoria é fixa.

Mantendo-se essa restrição e seguindo o modelo de otimização descrito anteriormente no item 3.4, foi possível obter o sortimento de Cadeiras Office por faixa de preços e as margens calculadas, tal qual é descrito na Tabela 4-14.

Tabela 4-14 – Comparação dos sortimentos atuais e propostos de Cadeira Office

	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**Total**
Sortimento atual (qtde. de produtos)	2	29	9	1	8	49
% do sortimento total atual	4%	59%	18%	2%	16%	100%
Margem total do sortimento atual (R$ milhões)	0,7	24,1	8,3	0,8	4,2	38,1
Sortimento proposto (qtde de produtos)	8	24	9	6	2	49
% do sortimento total proposto	16,3%	49,0%	18,4%	12,2%	4,1%	100%
Margem total do sortimento proposto (R$ milhões)	3,2	23,5	8,3	3,8	2,2	41,0
Variação da margem (%)	**376%**	**-3%**	**0%**	**401%**	**-47%**	**8%**

A seguir será demonstrada a mesma aplicação da metodologia para o agrupamento de Mesas de 6 lugares, representante do Perfil A de preços, com foco na faixa P3.

Em um primeiro momento, é feita a análise de sortimento mínimo e máximo, com base nos intervalos percentuais definidos para o Perfil A de preços, tal qual é demonstrado na Tabela 4-15.

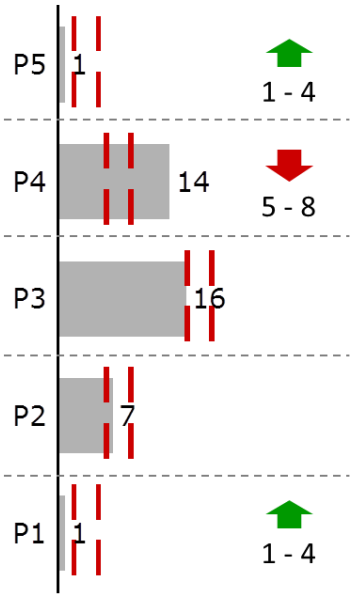
Tabela 4-15 - Sortimento atual comparado com limites propostos e movimentos a serem feitos para Mesas de 6 lugares

	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**Total**
Sortimento atual (qtde. de produtos)	1	7	16	14	1	39
% do sortimento total atual	2,6%	17,9%	41,0%	35,9%	2,6%	100%
Intervalo percentual proposto	5-15%	15-25%	40-50%	15-25%	5-15%	
Sortimento mínimo proposto	2	6	16	6	2	
Sortimento máximo proposto	5	9	19	9	5	

Movimento	Aumentar	Manter	Manter	Diminuir	Aumentar

Com isso, é possível verificar os movimentos a serem realizados na Figura 4-13.

Figura 4-13 – Sortimento atual e movimentos propostos no sortimento de Mesas de 6 lugares



Fonte: Elaboração própria

Por fim, seguindo o modelo de otimização proposto no item 3.4, de forma análoga ao que foi feito com Cadeiras Office, foi obtido o sortimento ótimo em termos de margem, indicado na Tabela 4-16.

Tabela 4-16 – Comparação dos sortimentos atuais e propostos de Mesas de 6 lugares

	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**Total**
Sortimento atual (qtde. de produtos)	1	7	16	14	1	39
% do sortimento total atual	2,6%	17,9%	41,0%	35,9%	2,6%	100%
Margem total do sortimento atual (R$ mil)	422	327	1.158	784	5	2.696
Sortimento proposto (qtde de produtos)	5	7	16	7	4	39
% do sortimento total proposto	12,8%	17,9%	41,0%	17,9%	10,3%	100%

Margem total do sortimento proposto (R$ mil)	569	327	1.158	681	23	2.758
Variação da margem (%)	**35%**	**0%**	**0%**	**-13%**	**359%**	**2%**

Tal procedimento foi seguido para as demais categorias de produtos, chegando aos resultados demonstrados no Apêndice F, com as respectivas variações de margem por categoria.

4.6 Cálculo do aumento esperado da margem bruta da MóveisCo

Considerando as modificações realizadas nas faixas de preço de cada categoria do portfólio, descritas no item 4.5, é possível calcular ganhos na margem final da MóveisCo. São somadas as margens adquiridas em cada categoria e ao fim, é dado o percentual de ganho sobre a margem inicial.

Por questões de sigilo, os dados de margem por categoria não serão apresentados neste relatório. Contudo, a Tabela 4-17 apresenta os ganhos percentuais em margem estimados caso a MóveisCo venha a aplicar a estratégia de precificação aqui explicitada.

Tabela 4-17 – Ganhos estimados em percentual da margem bruta da MóveisCo

	% Inicial da margem das categorias analisadas	**Aumento estimado de margem com nova estratégia de precificação**
Móveis	88,3%	6,5%
Acessórios	11,7%	10,0%
Total	**100%**	**6,9%**

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo inicial *aplicar metodologias de análise de portfólio, definindo assim uma estratégia de precificação adequada para a MóveisCo, baseada no valor para o consumidor* (vide item 1.3). Certamente, o objetivo foi atingido, movendo a empresa de uma estrutura míope de desenvolvimento de preços, baseada principalmente em custos, para uma estratégia de precificação baseada em valor para o consumidor, considerada mais adequada para a literatura, não apenas para o perfil da empresa em questão (INGENBLEEK e DER LANS, 2013), mas também vista como fonte de ganhos para empresas de maneira geral (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, LIOZU e HINTERHUBER, 2013, NAGLE, HOGAN e ZALE, 2011).

Dessa forma, o foco das considerações finais não deve ser exatamente se o objetivo foi ou não atingido, mas sim se o trabalho como um todo é relevante para o contexto da MóveisCo e se seria possível extrapolar essa estratégia para outras empresas, tornando esse tipo de estratégia uma prática comum no mercado.

A eficácia do projeto no contexto da empresa estudada poderá ser medida a partir dos ganhos de rentabilidade que venham a ser obtidos a partir da implementação do projeto em questão. Tais ganhos puderam ser estimados, como é visto na Tabela 4-17, mas ainda há necessidade de medi-los na realidade, o que envolveria um projeto com maior tempo dedicado a isso. Obviamente, as medições devem ser feitas evitando o contato com demais fatores de mercado que pudessem levar a modificações profundas na margem agregada da MóveisCo e para isso, a definição de uma nova metodologia seria necessária, preferencialmente usando dados objetivos e não perguntas subjetivas, como é feito em outros estudos da literatura.

Apesar de ser difícil garantir que os ganhos estimados tenham efetivamente ocorrido para a empresa, certamente o estudo tem uma relevância bastante grande para o mercado como um todo.

É reconhecido pela literatura que os preços são um elemento crucial do *mix* de marketing, pois se trata do único elemento que pode efetivamente gerar receitas. Contudo, como foi trabalhado no item 2.2 deste relatório, os gerentes e administradores ainda encontram muitas dificuldades para lidar com a precificação de seus produtos. Na prática, é visto que, muitas

vezes, gerentes e administradores recorrem à modalidade do *mark-up* sobre custos por conta da dificuldade em elaborar uma estratégia que considere, efetivamente, o valor visto pelo consumidor em seus produtos.

Somado a isso, a literatura apresenta diversos estudos que comprovam essa modalidade de precificação como a mais adequada, mas pouco é dito sobre estratégias de como, efetivamente, colocar em prática a precificação focada em valor. Certamente, essa modalidade envolve mais custos do que a prática comum realizada pelas empresas atualmente, porém foi comprado por Liozu e Hinterhuber (2013) que tais custos devem ser compensados pelas margens adicionais geradas.

Dessa maneira, o presente trabalho pode auxiliar empresas a visualizarem qual o caminho prático a percorrer para transformar sua estratégia de precificação, focando-a no valor para o consumidor.

Entretanto, há limitações de tipos de empresa e mercados em que a metodologia apresentada aqui pode ser considerada válida. Certamente, há pouca utilidade desta metodologia para empresas que se encontram em mercados ainda pouco maduros, com número limitado de *players*, os quais podem não estar bem definidos. Ademais, empresas que focam em bens de capital, e não bens de consumo, também poderiam obter maior dificuldade para se adequar à metodologia aqui apresentada. Nesses dois mercados, provavelmente haveria maior dificuldade para a identificação de faixas de preço, seja pelo número limitado de competidores ou pela pouca variedade de produtos existentes no mercado.

Outras limitações ocorrem por tipo de empresa. Por exemplo, companhias que focam em mercados mais *premium* ou mais populares, com estratégias genéricas de diferenciação por custos, poderiam encontrar dificuldades em definir perfis de preços que se adequassem às suas respectivas estratégias.

Apesar dessas e outras limitações que o estudo pode ter, ele certamente possui grande utilidade para mercados de bens de consumo e varejo bem desenvolvidos, como vestuário, alimentos, calçados, etc. Nestes ramos, a existência de concorrentes definidos e variedade de opções para o consumidor permitem o desenho dos perfis de preços e, com pesquisas feitas

com clientes, certamente pode-se determinar o *willingness to pay* dos consumidores sem dificuldades.

Por fim, é possível concluir que, ainda que haja necessidade de estudos futuros para comprovação dos efeitos desse projeto na MóveisCo, ele certamente tem efeitos positivos por aproximar a empresa à precificação focada em valor, modalidade mais recomendada pela literatura. Aplicações desta metodologia em outros ramos do varejo podem ser adequadas e interessantes e devem gerar ganhos a outras empresas que, assim como ocorre com a MóveisCo, apresentam dificuldades em converter as recomendações da literatura de uma estratégia de preços voltada ao valor para a prática.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, L. A Mobly foi do zero aos cem em dois anos. **Revista Exame**, São Paulo, 22 Fevereiro 2014.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO RIO GRANDE DO SUL. **Panorama do setor moveleiro**. Movergs. [S.l.]. 2013.

BANCO CENTRAL BRASILEIRO. Sistema gerenciador de séries temporais. **Side do Bacen**. Disponivel em: <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/consultarValoresSeries.do?method=consultarValores>. Acesso em: 2 agosto 2014.

COULTER, B.; KRISHNAMOORTHY, S. Pricing strategies with reference effects in competitive industries. **International Transactions in Operational Research**, Oxford, n. 21, p. 263-274, 2014.

E-BIT. **Webshoppers - Todas as edições**. Buscapé Company. São Paulo, p. 236. 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Euromonitor, 2014. Acesso em: 05 Julho 2014.

FALCÃO, M. Investidor do Facebook faz aporte na Oppa. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 03 out. 2012.

FERREIRA, B. M. J. et al. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Indústria Moveleira**. Unicamp e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Campinas. 2008.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JUNIOR, J. R.; MORGADO, R. R. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. BNDES. [S.l.], p. 227-272. 2013.

INGENBLEEK, P. T. M.; DER LANS, I. A. V. Relating price strategies and price-setting practices. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1/2, p. 27-48, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. SIDRA - Sistema IBGE de Recuperação Automática. **Site do IBGE**. Disponivel em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/piaprod/default.asp?o=24&i=P>. Acesso em: 2 agosto 2014.

JOBBER, D.; SHIPLEY, D. Marketing-oriented pricing. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 11/12, p. 1647-1670, 2012.

KOPALLE, P. et al. Retailer Pricing and Competitive Effects. **Journal of Retailing**, n. 85, p. 56-70, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Tradução de Laura Bocco. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. Tradução de Allan Vidigal Hastings e Elisete Paes Lima. 5a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MILLER, K. M. et al. How Should Consumers' Willingness to Pay Be Measured? An Empirical Comparison of State-of-the-Art Approaches. **Journal of Marketing Research**, p. 172-184, 2011.

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4a. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2008.

NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E.; ZALE, J. **The Strategy and Tactics of Pricing:** a guide to growing more profitably. 5a. ed. New Jersey: Pearson Education Inc., 2011.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

ROLL, O.; ACHTERBERG, L.-H.; HERBERT, K.-G. **Innovative approaches to analyzing the Price Sensitivity Meter:** Results of an international comparative study. Combi2010. Vantaa: Laurea Publications. 2010. p. 181-193.

SARAIVA, J. Móveis assinados ampliam o portfólio. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 30 jun. 2014.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL. **AliceWeb**. Disponivel em: <http://aliceweb.mdic.gov.br//>. Acesso em: 2 agosto 2014.

SMITH, H.; THOMASSEN, O. Multi-category demand and supermarket pricing. **International Journal of Industrial Organization**, n. 30, p. 309-314, Janeiro 2012.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DOS GRUPOS DE FOCO

1	**Recrutamento**	**Preparação**
	Critérios: • Indivíduos que tenham gasto pelo menos R$1.500 em móveis para sala de estar, sala de jantar e quarto nos últimos 6 meses; • Indivíduos que se considerem os tomadores de decisão na compra de móveis ou decoração; • Que tenham visitado a MóveisCo durante o processo de pesquisa. Perguntas: • Você comprou móveis nos últimos 6 meses? Quanto você gastou? • Quem decidiu quais móveis ou itens de decoração comprar? • Quais foram as lojas de móveis e decoração que você visitou?	

2	**Composição dos grupos e tópicos a serem discutidos**	**Preparação**
	• Classes A / B • Grupos de 8 pessoas • 5 grupos mistos (2-3 homens e 5-6 mulheres) • Tópicos:	

	Faixa Etária		
Praças	20-34	35-44	45-59
São Paulo	1	1	1
Porto Alegre		1	1
Recife	1	1	

3	**Prefácio/ Introdução/Warm Up**	**10 min**

	• Apresentar a Empresa de pesquisa e a Moderadora
	• Explicar confidencialidade
	• Nenhuma resposta é certa ou errada
	• Incentivar participação de todos
	• Atenção e silêncio enquanto o outro fala.
	• Apresentação do entrevistado:
	  o Nome, estado civil, profissão, número de filhos e idade.
	  o Com quem você mora?
	  o Descreva como é a sua casa (explorar o ambiente estético).	

4	**Engajamento com a categoria de móveis**	**30 min**
	Introdução: Inicialmente gostaria de entender como é o hábito de compra de móveis de cada um de vocês. **Fase I** • Quem aqui recentemente comprou móveis? O que comprou? E quando comprou? Quero que vocês pensem nesta compra para responder as perguntas que seguem. • Como começou essa compra? O que te motivou a comprar? (Explorar o fato gerador). • E o que você fez a partir do momento que sentiu a necessidade de comprar? • Você chegou a se informar? Contou com a ajuda de alguém, pesquisou por conta própria? Onde? (Explorar revistas, indicações, uso de arquiteto, blogs, etc). • Ou ainda você visitou locais para se inspirar, mesmo sem saber ainda o que iria comprar? Que locais você visitou? (Aqui pode ser casa dos outros, restaurantes, bares, hotéis, amostras ou eventos de decoração, lojas ou ruas). • Qual é a impressão que você tem das lojas quando encontram	**Objetivo:** **Entender o comportamento de compra de móveis (ocasião de compra, motivação, influenciadores, atributos de escolha, atributos de loja).**

ambientes prontos versus aquelas lojas que expõe os produtos separados? (Explorar o que é positivo e o que é negativo nas duas formas de exposição – Escrever no *flipchart*).

- A partir do momento que você já tem uma ideia mais clara do que vai comprar, o que você faz? (Explorar pesquisa virtual e física).
- Pensando em um ambiente específico que você mobiliou, você mudou todo o ambiente de uma vez ou comprou os móveis aos poucos? (Explorar razões. Por exemplo, gosta de fazer combinação própria, não tem condição de comprar tudo de uma vez).
- Você comprou todos os móveis na mesma loja? Ou fez a compra em lojas separadas? Por quê?
- E na hora de "bater o martelo" da compra, você consultou alguém ou decidiu sozinho? Como fez quando aquele móvel maravilhoso não coube no orçamento?

Fase II

- Quais lojas/locais oferecem boas opções de móveis para sua casa? (A moderadora deverá anotar em cartões todos os nomes que surgirem).

Agora vamos nos dividir em dois grupos de trabalho. Cada grupo terá a tarefa de agrupar as lojas mencionadas a partir de características similares. Vocês poderão criar o número de subgrupos necessários para definir e diferenciar este grupo de lojas. Em seguida, deverão esclarecer qual é a característica central que une cada subgrupo.

- Como você agruparia essas lojas? Quem é parecida com quem? Como descreveria cada grupo? (Entender repertório de marcas, que marcas as pessoas consideram como similares entre si e o que caracteriza cada grupo)
- Qual desses grupos aqui é o seu favorito? O que faz ser o seu favorito?

5	**Acessórios e Decoração**	**20 min**
	Vamos conversar agora sobre decoração e acessórios para o lar em geral (ex. acessórios de mesa, pratos/copos, acessórios de cozinha, tapetes, luminárias, lençol/toalha, objetos de decoração, etc.). **Fase I** • Quem comprou acessórios ou decoração nos últimos meses? • O que te motiva a comprar objetos de decoração? (Explorar motivadores. Por exemplo, deixar o ambiente mais agradável, combinar com o estilo de decoração, impressionar as visitas, etc.). • E o que você fez a partir do momento que sentiu a necessidade de comprar? • Você chegou a se informar? Contou com a ajuda de alguém, pesquisou por conta própria? Onde? (Explorar revistas, indicações, uso de arquiteto, blogs, etc). • Ou ainda você visitou locais para se inspirar, mesmo sem saber ainda o que iria comprar? Que locais você visitou? (Aqui pode ser casa dos outros, restaurantes, bares, hotéis, amostras ou eventos de decoração, lojas ou ruas). • Você pesquisa antes de comprar? Você diria que os critérios de escolha aqui são parecidos com móveis ou não? O que é diferente? • Com que frequência você compra acessórios e decoração para o lar? Quais categorias você compra com mais ou menos frequência? • Você costuma trocar a decoração e acessórios junto com os móveis ou em momentos distintos? (Investigar se a ocasião de compra de móveis e acessórios é a mesma ou não – esclarecer se é porque não há dinheiro suficiente ou porque as pessoas tratam como necessidades distintas?). • Você costuma comprar os acessórios e itens de decoração na mesma loja dos móveis? Caso sim ou não, porquê? **Fase II**	

	• Quais lojas vêm à cabeça quando a gente fala de acessórios para casa e decoração? (A moderadora deverá anotar em cartões todos os nomes que surgirem). Novamente vamos nos dividir em dois grupos de trabalho. Cada grupo terá a tarefa de agrupar as lojas mencionadas a partir de características similares. Vocês poderão criar o número de subgrupos necessários para definir e diferenciar este grupo de lojas. Em seguida, deverá esclarecer qual é a característica central que une cada subgrupo. • Como você agruparia essas lojas? Quem é parecida com quem? Como descreveria cada grupo? (Entender repertório de marcas, que marcas as pessoas consideram como similares entre si e o que caracteriza cada grupo) • Qual desses grupos aqui é o seu favorito? O que faz ser o seu favorito?	
6	**Percepção da marca MóveisCo**	**30 min**
	Agora eu gostaria de conversar um pouco mais com vocês sobre essas duas marcas aqui (colar o logotipo da MóveisCo de um lado e da ConcorrenteX do outro). • Quem conhece essa marca? Como conheceram a marca? (Explorar os pontos de contato de cada marca). • Que associações vêm a sua cabeça quando olha para cada uma dessas marcas? • Como vocês descreveriam cada uma das marcas? Que mensagem a [marca] transmite a você? (Capturar de forma lúdica os atributos da marca na cabeça das pessoas). • Se cada uma dessas marcas/lojas fosse uma celebridade, quem seria? Que características essa celebridade tem que faz lembrar cada uma dessas marcas/lojas? • Quem de vocês já comprou alguma vez na [loja]? Quem visita com frequência a [loja]? (Mapear os mais leais versus menos leais à marca dentro grupo – dar espaço para ambos os pontos de vista nas próximas perguntas). • Quais as impressões de vocês sobre os produtos da [marca] (qualidade, durabilidade, design, preço)? E sobre a loja da [marca] (arrojada, conservadora, organizada, bagunçada, barata, cara)?	**Objetivo:** **Avaliar percepção da marca e comparação com concorrentes**

	• O que você gosta e o que não gosta em cada uma dessas lojas? (Explorar o que as pessoas gostam e não gostam – força e fragilidade e anotar no flipchart). • Em que aspectos essas lojas se parecem e no que se diferenciam? (Explorar percepção de qualidade/preço/tamanho). • Para que tipos de pessoa você recomendaria a MóveisCo? E a ConcorrenteX? • Para que tipos de pessoa você não recomendaria a MóveisCo? E a ConcorrenteX?	

7	**Encerramento**	**-**
	• Agradeça e reforce a confidencialidade. • Encerre!	

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE SAÍDA DE LOJA

Seção 1 - Introdução

Bom dia/ boa tarde, meu nome é [Nome da entrevistadora], trabalho a serviço da [Nome da empresa de pesquisa] e estamos realizando uma pesquisa sobre móveis e decoração.

As respostas são anônimas. Podemos contar com a sua colaboração?

P.1)

Nome do entrevistado(a):_____

Telefone do entrevistado(a):_____

Seção 2 – Visita do dia

P.2) [Marcar a loja e a localização da entrevista]

Cidade	**Loja**	**Localização**
São Paulo	MóveisCo	A
São Paulo	MóveisCo	B
São Paulo	ConcorrenteX	C
São Paulo	ConcorrenteX	D
Porto Alegre	MóveisCo	NA
Belo Horizonte	MóveisCo	NA
Belo Horizonte	ConcorrenteX	NA
Fortaleza	MóveisCo	NA
Fortaleza	ConcorrenteX	NA
Rio de Janeiro	MóveisCo	E
Rio de Janeiro	ConcorrenteX	F

P.3) Você veio aqui com algo em mente para procurar?

Resposta	**Código**	**Comando**
Sim	1	Continuar para P.4
Não	2	Pular para P.5

P.4) O que você veio procurar?

[Marcar em tabela que contém todas as opções de compra]

P.5) [Perguntar de acordo com a resposta da P.3]

Resposta	**Código da P.3**	**Pergunta P.5**
Sim	1	P.5.1 - Quais outros itens você olhou com mais atenção dentro da loja? (RM, espontânea)
Não	2	P.5.2 - Que itens você olhou com mais atenção dentro da loja? (RM, espontânea)

[Marcar em tabela que contém todas as opções de compra]

P.6) Você comprou alguma coisa?

Resposta P.6	**Código**	**Comando**
Sim	1	Continue para a P.7
Não	2	Pule para a P.11

P.7) O que você comprou?

[Marcar em tabela que contém todas as opções de compra]

P.8) Quantas unidades você comprou?

P.9) Qual o preço unitário de cada item?

P.10) Posso tirar uma foto do ticket?

Resposta P.10	**Código**	**Comando**
Sim	1	Abrir a câmera

Não	2	Ir para a P.11

[Aplicar a P.11 para itens preenchidos em P.4 ou em P.5 e que não foram preenchidos em P.7; aplicar para código 2 em P.6]

P.11) Porque você não comprou os itens?

[Mostrar itens preenchidos em P.4 e P.5 que não foram preenchidos em P.7]

Grupo resposta	**Exemplos de frases**	**Código**
Preço	"Achei caro"	1
Condição financeira	"Não ia conseguir pagar todos os itens"	2
Crédito	"Não consegui parcelar em um número de vezes adequado"	3
Ambientação	"Não gostei da forma como os produtos estavam expostos"	4
Diversidade de produtos	"Não tinha o produto que eu queria"	5
Qualidade dos produtos	"Achei o produto de má qualidade"	6
Design e Estilo	"Não encontrei um produto com o design que eu procuro"	7
Pronta entrega	"Não ia conseguir sair com o produto da loja agora" "Precisava do produto imediatamente"	8
Pesquisa	"Estava só dando uma olhada" "Estava só pesquisando"	9
Outros- especificar:_____		10

[Se código 2 em P.6, agradeça e encerre o questionário]

P.12) Dos itens que você comprou/veio procurar/olhou com mais atenção na loja, quais você também pesquisou em outros lugares?

[Mostrar a tabela dos produtos apenas com os itens preenchidos na P.4, P.5 e P.7]

P.13) Onde você pesquisou?

[Aguardar o nome da loja e perguntar – na loja física ou internet?]

P.14) Qual foi a principal razão para você escolher esta loja para comprar?

Tabela 3 – Razão de escolha da loja		
Grupo resposta	**Exemplos de frases**	**Código**
Preço	"Tinha o melhor preço" "Os produtos eram baratos" "Consegui um desconto bom"	1
Crédito	"Meu crédito foi liberado mais facilmente" "Consegui parcelar a compra em mais vezes" "Consegui parcelar a compra sem juros"	2
Ambientação da loja	"Essa loja tem ambientes que me inspiram" "A arrumação da loja ajuda a minha escolha"	3
Aparência da loja	"Gostei da aparência da loja" "Me sinto bem na loja"	4
Diversidade de produtos	"Tinha o produto que eu queria disponível" "Tinha maior variedade de produtos" "Tinha muitas opções de móveis e acessórios"	5
Qualidade dos produtos	"Os produtos são muito bons" "Os produtos têm maior durabilidade"	6
Design e Estilo	"A loja tem o meu estilo" "Tem produtos com o design que eu procuro"	7
Experiência boa na loja	"Tive uma experiência boa outra vez" "A loja me trata como um cliente especial" "O atendimento é bom" "Os vendedores são simpáticos/prestativos/rápidos"	8
Experiência ruim em outras lojas	"Tive uma experiência ruim em outras lojas"	9
Entrega melhor	"A entrega é melhor" "A montagem é rápida/boa"	10
Pronta entrega	"A entrega é mais rápida" "Eu consigo sair com o produto da loja" "Quero ter o produto rápido"	11
Anúncio de mídia	"Vi um anúncio de oferta na TV / Rádio / Jornal de ofertas / Revista/ jornal"	12
Recomendação de	"Um amigo/familiar me recomendou"	13

amigos/familiares		
Recomendação profissional	“O arquiteto me recomendou”	14
Localização	“Fica perto da minha casa” “Fica perto do meu trabalho” “Está no meu caminho”	15
Outros- especificar:_____		16

P.15) Com base neste cartão, gostaria de saber quais outras razões fizeram você escolher esta loja?

Tabela 4/ Cartão A	
Razão	**Código**
Preço	1
Crédito	2
Ambientação da loja	3
Aparência da loja	4
Diversidade de produtos	5
Qualidade dos produtos	6
Design e Estilo	7
Experiência boa na loja	8
Experiência ruim em outras lojas	9
Entrega melhor	10
Pronta entrega	11
Anúncio de mídia	12
Recomendação de amigos/familiares	13
Recomendação profissional (arquitetos, decoradores, etc)	14
Localização	15
Nenhuma	16

Seção 3 – Compras anteriores

P.16) [Se categoria de algum item preenchido em P.7 = móveis, aplicar P.16.1, caso contrário aplicar P.16.2]

P.16.1	Você comprou móveis em outras lojas além dessa nos últimos 12 meses?

P.16.2	Você comprou móveis nos últimos 12 meses?

Resposta P.16	Código	Comando
Sim	1	Continuar para a P.17
Não	2	Pular para a P.19

P.17) [Se categoria de algum item preenchido em P.7 = móveis, aplicar P.17.1, caso contrário aplicar P.17.2]

P.17.1	Em quais outras lojas você comprou MÓVEIS nos últimos 12 meses?
P.17.2	Em quais lojas você comprou MÓVEIS nos últimos 12 meses?

[Aguardar o nome da loja e perguntar – na loja física ou internet?]

[Marcar em tabela com nomes de lojas mais conhecidas]

P.18) Em qual loja você comprou mais MÓVEIS nos últimos 12 meses?

[Marcar em tabela com nomes de lojas mais conhecidas, somente com lojas a P.17 destacadas]

P.19) [Se categoria de algum item preenchido em P.7 = acessórios, aplicar P.19.1, caso contrário aplicar P.19.2]

P.19.1	Você comprou acessórios/artigos de decoração em outras lojas além dessa nos últimos 12 meses?
P.19.2	Você comprou acessórios/artigos de decoração nos últimos 12 meses?

Resposta da P.19	Código	Comando
Sim	1	Ir para a P.20
Não	2	Pular para a P.22

P.20) [Se categoria de algum item preenchido em P.7 = acessórios, aplicar P.20.1, caso contrário aplicar P.20.2]

P.20.1	Em quais outras lojas você comprou ACESSÓRIOS/ARTIGOS DE DECORAÇÃO nos últimos 12 meses?
P.20.2	Em quais lojas você comprou ACESSÓRIOS/ARTIGOS DE DECORAÇÃO nos últimos 12 meses?

[Aguardar o nome da loja e perguntar – na loja física ou internet?]

[Marcar em tabela com nomes de lojas mais conhecidas]

P.21) Em qual loja você comprou mais ACESSÓRIOS/ARTIGOS DE DECORAÇÃO nos últimos 12 meses?

[Marcar em tabela com nomes de lojas mais conhecidas, apenas com as preenchidas na P.20]

Seção 4 – Percepção das marcas

[Usar os campos "Marca 1" e "Marca 2" de acordo com o critério abaixo]

Marca 1	Loja em que cliente está sendo entrevistado
Marca 2	ConcorrenteX nas lojas da MóveisCo e vice-versa

A partir de agora, gostaria que você me comparasse a "Marca 1" com a "Marca 2"

P.22) Você descreveria a “Marca 1” como local, nacional ou multinacional/internacional? E a “Marca 2”?

	“Marca 1”	**“Marca 2”**
Local	1	1
Nacional	2	2
Multinacional/ Internacional	3	3
Não sei	4	4
Não conhece a marca		5

P.23) Quais as 3 primeiras palavras vêm a sua cabeça quando você pensa na “Marca 1”? E quando você pensa na “Marca 2”? (Resposta Aberta)

P.24) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – baixa qualidade e 5 – alta qualidade, qual a sua impressão sobre a qualidade dos produtos da “Marca 1”? E da “Marca 2”?

P.25) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – preços muito baratos e 5 – preços muito caros, qual a sua impressão sobre os preços dos produtos da “Marca 1”? E da “Marca 2”?

Seção 3 - Perfil

Vamos falar sobre seu perfil

P.26) Com qual destes estilos você mais se identifica:

[Mostrar cartões com fotos dos estilos de produto]

P.27) Para finalizar, vou fazer algumas perguntas, lembrando que as respostas são anônimas.

R1) Anotar o sexo do(a) entrevistado:	**R4) Quantos filhos você tem?**
.Masculino .....1 .Feminino 2	. Um .....1 . Dois 2

R2) Qual a sua idade? Especifique |___|___| anos **R3) Qual é o seu estado civil?** .Solteiro (a) .....1 .Casado(as)/Mora junto .....2 .Separado(a)/divorciado(a) .....3 .Viúvo(a) 4	. Três .....3 . Quatro .....4 . Cinco .....5 . Mais de 5 .....6 . Não tem filhos 7
R5) Além de você, quem mais mora em sua residência? **(RU)** .Moro Sozinho .....1 .Moro apenas com meus irmãos .....2 .Moro apenas com amigos .....3 .Moro apenas c/ meu marido/esposa/namorado ...4 .Moro com meu marido/esposa e filhos .....5 .Moro com meus pais e/ou pais e irmãos .....6 .Moro apenas com filhos .....7 .Outro – Especifique_____	**R.6) Quantos quartos você possui em sua casa/residência principal**? . Um .....1 . Dois .....2 . Três .....3 . Quatro .....4 . Mais de 4.....6

R.7) Com base nesse cartão, poderia me informar a sua renda familiar mensal, lembrando que as respostas são totalmente anônimas? (RU) [Mostrar cartão com as faixas para a pessoa selecionar] Mais de R$ 28.177.....1 R$11.020 a R$ 28.177.....2 R$ 7.092 a R$ 11.020.....3 R$ 3.337 a R$ 7.092.....4 R$ 1.994 a R$ 3.337.....5 R$ 1.259 a R$ 1.994.....6 R$ 657 a R$ 1.259.....7 Menos de R$ 657.....8 Recusa.....9	**R.8) Apenas para critério de classificação, por favor, indique a quantidade de itens possuídos (0, 1, 2, 3, 4 ou mais)** TV em cores:_____ Rádio:_____ Automóvel:_____ Empregada mensalista:_____ Máquina lavar roupa:_____ Banheiro:_____ Videocassete/ DVD:_____ Geladeira sem freezer:_____ Geladeira duplex ou freezer:_____
R.9) Qual é a grau de instrução do chefe de família de sua residência? Analfabeto/ Até 3ª série (Primário Incompleto)..... 0	

4ª série Fundamental (Primário Completo/ Ginásio Incompleto).....1
Fundamental Completo (Ginásio Completo/ Colegial Incompleto).....2
Médio Completo (Colegial Completo/ Superior Incompleto).....4
Superior Completo 8

[Agradeça e encerre]

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA *ONLINE*

Seção 1 - Introdução

Obrigado pela sua participação.

Esta pesquisa tem duração estimada de 10 min

Vamos começar?

Clique abaixo para responder à pesquisa

Seção 2 – Estilo preferido

1) Selecione abaixo os móveis que você possui em sua casa:

□ Sofá de 2 lugares
□ Sofá de 3 lugares
□ Sofá de 4 lugares
□ Sofá-cama de 2 lugares
□ Sofá-cama de 3 lugares
□ Cadeira
□ Cadeira de escritório
□ Rack
□ Mesa de centro
□ Mesa lateral
□ Mesa de computador
□ Mesa de bar
□ Mesa de jantar 4 lugares
□ Mesa de jantar 6 lugares
□ Mesa de jantar 8 lugares
□ Poltrona
□ Estante
□ Pufe
□ Escrivaninha
□ Aparador
□ Painel para TV
□ Banco
□ Buffet
□ Cristaleira

2) Qual dos estilos abaixo melhor reflete a sua sala de estar?

[Fotos de salas de estar com diferentes estilos]

Seção 3 – Critério de escolha

A partir de agora, gostaria que você pensasse na sua última compra de [Nome da categoria pesquisada]

3) A última vez que você comprou [Nome da categoria pesquisada] foi:

□ Nos últimos 6 meses

□ Entre 6 meses e 1 ano atrás

□ Entre 1 ano e 2 anos atrás

□ Entre 2 anos e 5 anos atrás

□ Mais de 5 anos atrás

□ Nunca comprei

4) Para esta compra, quais os três fatores que você mais levou em consideração, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante?
   a. Preço
   b. Crédito
   c. Aparência da loja
   d. Diversidade de produtos
   e. Qualidade dos produtos
   f. Design e estilo
   g. Entrega
   h. Atendimento
   i. Recomendação de amigos/familiares
   j. Recomendação profissional
   k. Localização
   l. Outros-especificar:_____

5) Em quantas lojas diferentes você pesquisou antes de comprar?
   a. Apenas 1
   b. 2
   c. 3
   d. 4
   e. 5
   f. 6
   g. 7 ou mais

6) Em quais lojas/locais você pesquisou?

[Resposta aberta]

Seção 4 – Van Westendorp

7) A partir de agora, imagine que você irá comprar um [Nome da categoria pesquisada] desse estilo.

[Mostrar foto do estilo que pessoa selecionou no início]

8) A que preço você consideraria o [Nome da categoria pesquisada] um bom custo/benefício? (Informe o valor cheio, sem vírgula nem pontos)

R1: _____

9) A que preço você consideraria o [Nome da categoria pesquisada] caro, mas compraria assim mesmo? (Informe o valor cheio, sem vírgula nem pontos)

R2: _____

10) A que preço você consideraria o [Nome da categoria pesquisada] tão caro que se recusaria a pagar? (Informe o valor cheio, sem vírgula nem pontos)

R3: _____

11) A que preço você consideraria o [Nome da categoria pesquisada] tão barato que desconfiaria da qualidade? (Informe o valor cheio, sem vírgula nem pontos)

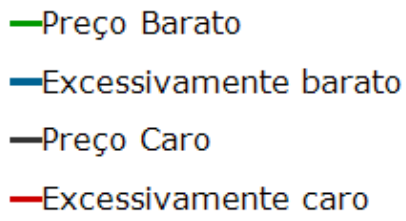
R4: _____

Seção 5 - Fechamento

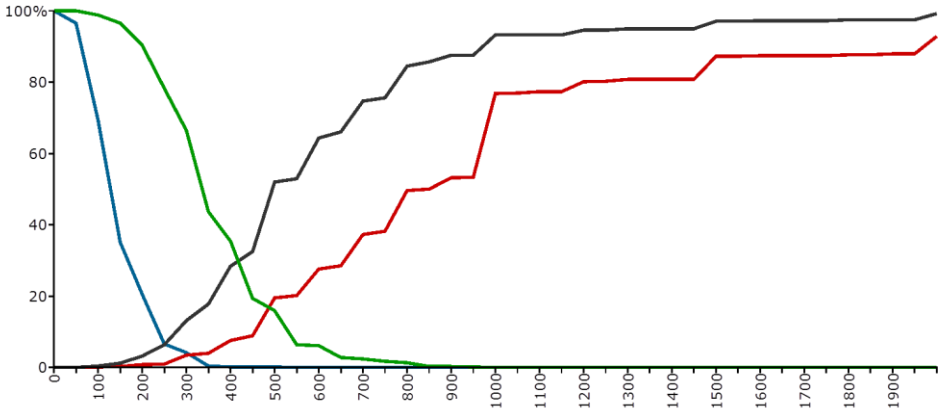
Muito obrigado pela sua participação!

APÊNDICES D – GRÁFICOS DA PESQUISA VAN WESTENDORP

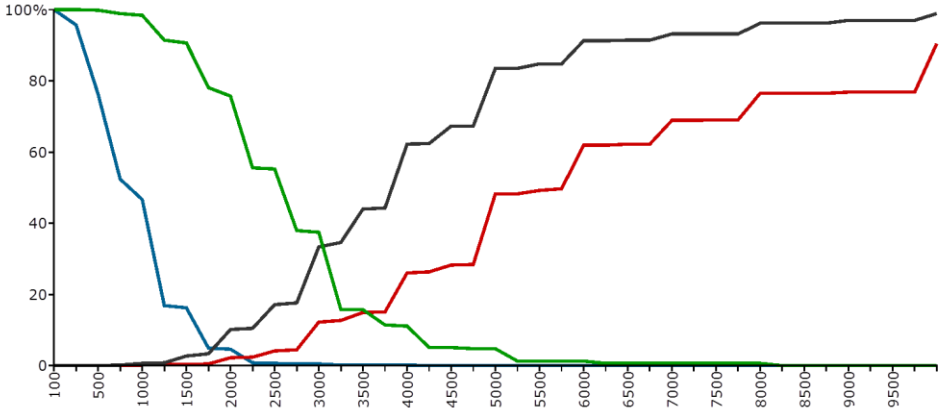
Legenda para todos os gráficos:



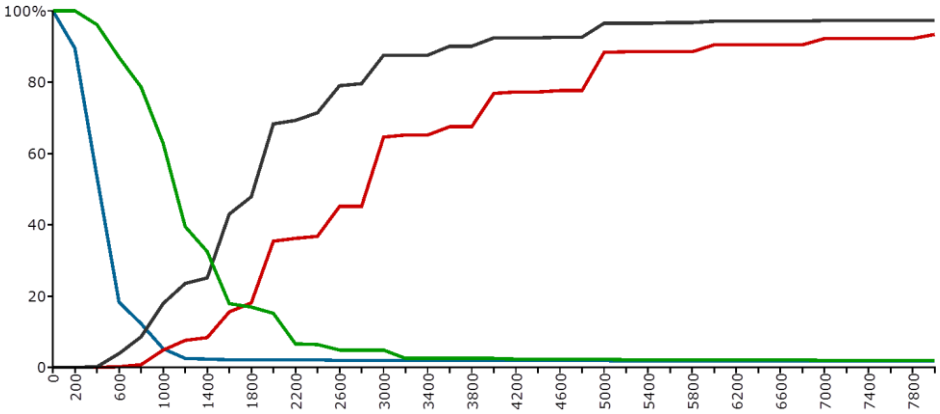
CADEIRA



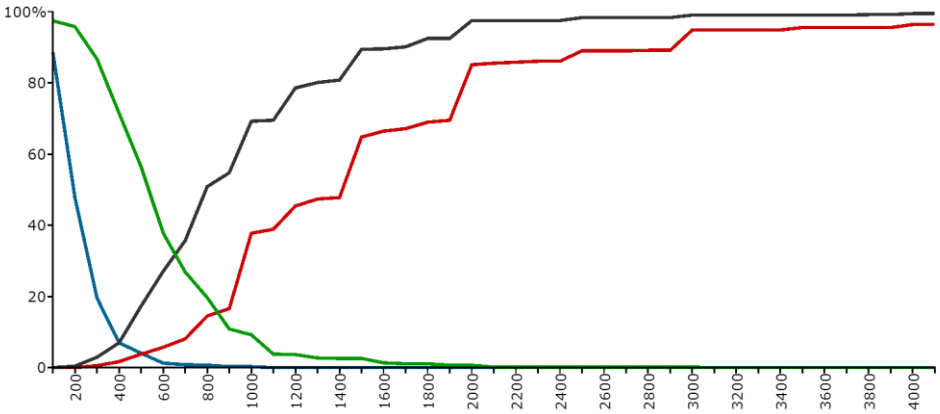
SOFÁ 3 LUGARES



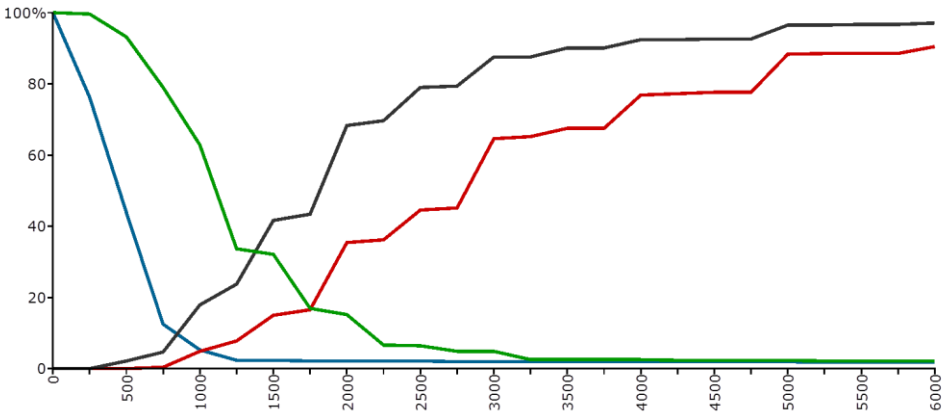
RACK

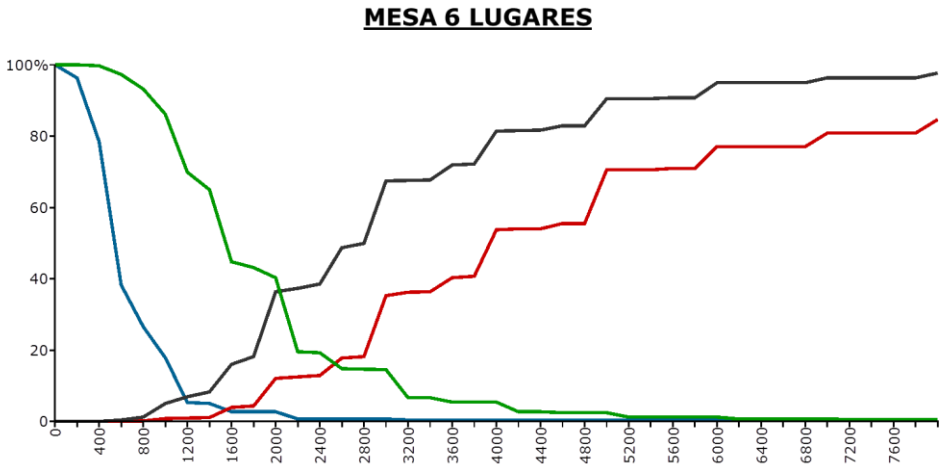


CADEIRA OFFICE



POLTRONA




MESA 6 LUGARES
100%
80
60
40
20
0
0
400
800
1200
1600
2000
2400
2800
3200
3600
4000
4400
4800
5200
5600
6000
6400
6800
7200
7600

APÊNDICE E - TABELA DE FAIXAS DE PREÇO PARA TODAS AS CATEGORIAS

Categoria	Móvel ou acessório		P1	P2	P3	P4	P5
Banco Alto	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	200	300	500	700
		% lojas de departamento	36%	45%	13%	4%	2%
		% lojas *Premium*	0%	0%	10%	30%	60%
		% MóveisCo	14%	41%	27%	18%	0%
Cadeira	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	200	400	600	800
		% lojas de departamento	46%	27%	18%	7%	2%
		% lojas *Premium*	0%	0%	28%	20%	52%
		% MóveisCo	24%	28%	28%	17%	3%
Cadeira Office	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	300	800	1.200	1.500
		% lojas de departamento	30%	51%	7%	1%	11%
		% lojas *Premium*	0%	12%	15%	27%	46%
		% MóveisCo	4%	59%	18%	2%	16%
Escrivaninha	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	200	400	800	1.200
		% lojas de departamento	29%	48%	19%	2%	2%
		% lojas *Premium*	0%	0%	17%	33%	50%
		% MóveisCo	5%	5%	50%	36%	5%
Estante Grande	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	400	600	1.300	2.000
		% lojas de departamento	32%	41%	22%	2%	2%
		% lojas *Premium*	0%	13%	0%	38%	50%
		% MóveisCo	0%	18%	32%	18%	32%
Estante Média	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	300	500	1.000	1.500
		% lojas de departamento	39%	55%	5%	0%	0%
		% lojas *Premium*	14%	0%	21%	14%	50%
		% MóveisCo	25%	45%	24%	4%	2%

Gaveteiro	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	250	400	550	700
		% lojas de departamento	33%	57%	3%	7%	0%
		% lojas *Premium*	0%	0%	10%	30%	60%
		% MóveisCo	0%	0%	20%	30%	30%
Mesa – 6 lugares	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	800	1.000	2.000	3.000
		% lojas de departamento	100%	0%	0%	0%	0%
		% lojas *Premium*	0%	0%	0%	33%	67%
		% MóveisCo	3%	18%	41%	36%	3%
Mesa de centro	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	200	400	700	1.000
		% lojas de departamento	29%	50%	17%	2%	3%
		% lojas *Premium*	0%	0%	14%	36%	50%
		% MóveisCo	4%	0%	42%	25%	29%
Mesa Lateral	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	200	400	600	800
		% lojas de departamento	30%	56%	5%	10%	0%
		% lojas *Premium*	0%	6%	29%	14%	51%
		% MóveisCo	21%	34%	30%	11%	4%
Poltrona	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	500	1.000	1.500	2.000
		% lojas de departamento	31%	39%	8%	10%	11%
		% lojas *Premium*	0%	0%	29%	19%	52%
		% MóveisCo	9%	51%	27%	11%	2%
Pufe	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	100	300	650	1.000
		% lojas de departamento	30%	47%	18%	3%	3%
		% lojas *Premium*	0%	7%	21%	18%	54%
		% MóveisCo	12%	69%	8%	8%	4%
Rack	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	300	600	1.400	2.200
		% lojas de departamento	28%	52%	18%	1%	1%

		% lojas *Premium*	0%	0%	19%	26%	56%
		% MóveisCo	14%	6%	40%	31%	9%
Sofá – 2 lugares	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	700	1.400	2.100	2.800
		% lojas de departamento	27%	53%	10%	5%	5%
		% lojas *Premium*	0%	0%	25%	25%	50%
		% MóveisCo	30%	40%	20%	10%	0%
Sofá – 3 lugares	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	1.000	2.000	3.000	4.000
		% lojas de departamento	30%	52%	10%	4%	4%
		% lojas *Premium*	13%	4%	21%	17%	46%
		% MóveisCo	5%	21%	16%	21%	37%
Sofá-Cama	Móvel	Preço mínimo (R$)	--	800	1.200	1.750	2.300
		% lojas de departamento	36%	45%	18%	0%	0%
		% lojas *Premium*	0%	8%	23%	15%	54%
		% MóveisCo	20%	33%	27%	13%	7%
Almofada	Acessórios	Preço mínimo (R$)	--	30	75	95	115
		% lojas de departamento	30%	54%	10%	2%	3%
		% lojas *Premium*	2%	19%	7%	6%	66%
		% MóveisCo	10%	67%	16%	3%	5%
Copo	Acessórios	Preço mínimo (R$)	--	4	8	12	16
		% lojas de departamento	34%	56%	5%	1%	4%
		% lojas *Premium*	0%	19%	21%	8%	53%
		% MóveisCo	2%	28%	28%	7%	35%
Luminária de mesa	Acessórios	Preço mínimo (R$)	--	80	220	290	360
		% lojas de departamento	30%	50%	8%	7%	6%
		% lojas *Premium*	3%	25%	13%	10%	50%
		% MóveisCo	17%	52%	19%	7%	5%
Taça	Acessórios	Preço mínimo (R$)	--	10	20	30	40

		% lojas de departamento	59%	32%	7%	1%	1%
		% lojas *Premium*	1%	17%	16%	20%	47%
		% MóveisCo	0%	22%	45%	25%	8%
Tapete Grande	Acessórios	Preço mínimo (R$)	--	300	1.000	1.350	1.700
		% lojas de departamento	42%	39%	7%	10%	3%
		% lojas *Premium*	0%	25%	12%	11%	51%
		% MóveisCo	34%	55%	11%	0%	0%
Vaso	Acessórios	Preço mínimo (R$)	--	45	100	170	240
		% lojas de departamento	32%	51%	12%	2%	3%
		% lojas *Premium*	0%	7%	26%	19%	49%
		% MóveisCo	44%	23%	27%	4%	1%

APÊNDICE F - TABELA DE DEFINIÇÃO DO SORTIMENTO PARA TODAS AS CATEGORIAS

Perfil	Categoria	Móvel ou acessório		P1	P2	P3	P4	P5	Total
A	Estante Grande	Móvel	Sortimento inicial	0	4	7	4	7	22
			Sortimento proposto	2	4	9	4	3	22
			% proposto	9%	18%	41%	18%	14%	100%
			Aumento da Margem	--	0%	16%	0%	-25%	3%
A	Pufe	Móvel	Sortimento inicial	3	18	2	2	1	26
			Sortimento proposto	3	4	11	5	3	26
			% proposto	12%	15%	42%	19%	12%	100%
			Aumento da Margem	0%	-38%	651%	95%	246%	3%
A	Escrivani-nha	Móvel	Sortimento inicial	1	1	11	8	1	22
			Sortimento proposto	2	4	10	4	2	22
			% proposto	9%	18%	45%	18%	9%	100%
			Aumento da Margem	88%	277%	-2%	-30%	54%	4%
A	Sofá-Cama	Móvel	Sortimento inicial	3	5	4	2	1	15
			Sortimento proposto	3	3	5	3	1	15
			% proposto	20%	20%	33%	20%	7%	100%
			Aumento da Margem	0%	-23%	22%	42%	0%	3%
A	Poltrona	Móvel	Sortimento inicial	4	23	12	5	1	45
			Sortimento proposto	4	11	18	7	5	45
			% proposto	9%	24%	40%	16%	11%	100%
			Aumento	0%	-16%	55%	26%	500%	17%

			da Margem						
A	Sofá 2 lugares	Móvel	Sortimento inicial	3	4	2	1	0	10
			Sortimento proposto	1	2	4	2	1	10
			% proposto	10%	20%	40%	20%	10%	100%
			Aumento da Margem	-57%	0%	70%	214%	--	32%
A	Mesa de centro	Móvel	Sortimento inicial	1	0	9	6	4	20
			Sortimento proposto	1	3	9	4	3	20
			% proposto	5%	15%	45%	20%	15%	100%
			Aumento da Margem	0%	--	0%	-11%	-22%	6%
A	Sofá 3 lugares	Móvel	Sortimento inicial	1	4	3	4	7	19
			Sortimento proposto	1	4	9	4	1	19
			% proposto	5%	21%	47%	21%	5%	100%
			Aumento da Margem	0%	0%	81%	0%	-47%	-3%
A	Rack	Móvel	Sortimento inicial	5	2	14	11	3	35
			Sortimento proposto	5	7	14	6	3	35
			% proposto	14%	20%	40%	17%	9%	100%
			Aumento da Margem	0%	60%	0%	-19%	0%	-2%
A	Banco Alto	Móvel	Sortimento inicial	3	9	6	4	0	22
			Sortimento proposto	3	4	9	4	2	22
			% proposto	14%	18%	41%	18%	9%	100%
			Aumento da Margem	0%	-14%	27%	0%	--	6%
A	Mesa de 6 lugares	Móvel	Sortimento inicial	1	7	16	14	1	39
			Sortimento proposto	5	7	16	7	4	39
			% proposto	13%	18%	41%	18%	10%	100%

			Aumento da Margem	35%	0%	0%	-13%	359%	2%
A	Gaveteiro	Móvel	Sortimento inicial	0	2	2	3	3	10
			Sortimento proposto	1	2	4	2	1	10
			% proposto	10%	20%	40%	20%	10%	100%
			Aumento da Margem	--	0%	638%	-11%	-37%	9%
A	Copo	Acessório	Sortimento inicial	1	16	16	4	20	57
			Sortimento proposto	3	9	23	14	8	57
			% proposto	5%	16%	40%	25%	14%	100%
			Aumento da Margem	202%	-29%	34%	255%	-35%	15%
B	Cadeira Office	Móvel	Sortimento inicial	2	29	9	1	8	49
			Sortimento proposto	8	24	9	6	2	49
			% proposto	16%	49%	18%	12%	4%	100%
			Aumento da Margem	376%	-3%	0%	401%	-47%	8%
B	Mesa Lateral	Móvel	Sortimento inicial	10	16	14	5	2	47
			Sortimento proposto	11	23	9	3	1	47
			% proposto	23%	49%	19%	6%	2%	100%
			Aumento da Margem	7%	25%	-12%	-9%	-52%	6%
B	Estante média	Móvel	Sortimento inicial	14	25	13	2	1	55
			Sortimento proposto	3	9	27	13	3	55
			% proposto	5%	16%	49%	24%	5%	100%
			Aumento da Margem	-55%	-3%	56%	442%	52%	20%
B	Cadeira	Móvel	Sortimento inicial	19	22	22	13	2	78
			Sortimento proposto	12	31	19	12	4	78

			% proposto	15%	40%	25%	15%	5%	100%
			Aumento da Margem	16%	20%	-11%	-3%	-4%	5%
B	Almofada	Acessório	Sortimento inicial	6	42	10	2	3	63
			Sortimento proposto	10	31	10	9	3	63
			% proposto	16%	49%	16%	14%	5%	100%
			Aumento da Margem	26%	-9%	0%	245%	0%	11%
B	Vaso	Acessório	Sortimento inicial	36	19	22	3	1	81
			Sortimento proposto	13	35	20	12	1	81
			% proposto	16%	43%	25%	15%	1%	100%
			Aumento da Margem	-39%	67%	-1%	599%	0%	21%
B	Tapete grande	Acessório	Sortimento inicial	18	29	6	0	0	53
			Sortimento proposto	13	22	13	5	-	53
			% proposto	25%	42%	25%	9%	0%	100%
			Aumento da Margem	0%	-17%	38%	--	--	15%
B	Luminária de Mesa	Acessório	Sortimento inicial	10	30	11	4	3	58
			Sortimento proposto	14	24	14	4	2	58
			% proposto	24%	41%	24%	7%	3%	100%
			Aumento da Margem	29%	-2%	24%	0%	-16%	7%
B	Taça	Acessório	Sortimento inicial	0	13	27	15	5	60
			Sortimento proposto	9	24	15	9	3	60
			% proposto	15%	40%	25%	15%	5%	100%
			Aumento da Margem	--	64%	-18%	-12%	-14%	9%