O consumidor e os preços

Ao determinar a forma de pagamento, uma empresa pode influenciar a utilização de seus produtos ou serviços –e isso talvez represente um impacto duradouro sobre seu relacionamento com os clientes

*Por **John Gourville** e **Dilip Soman***

Pergunte a qualquer executivo como as políticas de preços influenciam a demanda de um produto ou serviço e ele lhe dará uma resposta segura e fundamentada. Porém, se você perguntar como essas mesmas políticas afetam o consumo e o modo como os clientes usam os produtos e serviços que adquirem de sua empresa, a resposta, na melhor das hipóteses, será o silêncio. Descobrimos que raramente os executivos refletem sobre o consumo quando definem seus preços, e essa negligência pode lhes custar muito caro.

Examinemos o seguinte exemplo. Dois amigos, Mary e Bill, inscrevem-se em uma academia de ginástica e se comprometem a freqüentá-la durante um ano. Bill escolhe o plano de pagamento anual –US$ 600 na assinatura do contrato. Mary escolhe o plano de pagamentos mensais –US$ 50. Qual deles tem a maior probabilidade de freqüentar regularmente a academia? E quem tem a maior possibilidade de renovar o contrato no ano seguinte?

Quase todas as teorias que tratam das escolhas racionais que as pessoas fazem em sua vida diriam que os dois apresentam a mesma probabilidade. Afinal, eles pagam o mesmo valor pelo mesmo benefício. Nossas pesquisas, no entanto, demonstram que é muito mais provável que Mary freqüente mais a academia do que seu amigo. Bill aproveita bem o dinheiro

Sinopse

■ Quem já não viu academias de ginástica incentivando os interessados a pagar uma anualidade, em vez das parcelas mensais? Ou lojas de eletrodomésticos com campanhas do tipo "Compre agora e só pague no ano que vem"? Ao adotar tais políticas promocionais, que visam mascarar os preços que os clientes estão pagando, essas empresas podem, sem saber, estar desestimulando o consumo.

■ Por quê? Porque pagamentos que ocorrem no momento do consumo aumentam a atenção sobre o custo do produto e, conseqüentemente, a probabilidade de que ele seja consumido. E vice-versa. E, obviamente, o cliente que não usa um produto não volta a comprá-lo. Em outras palavras, executivos que empregam essas táticas sem levar em conta o impacto sobre o consumo talvez estejam trocando a retenção de clientes de longo prazo pelo aumento das vendas de curto prazo.

■ Segundo os autores deste artigo, quem quiser construir relacionamentos de longo prazo com os clientes precisa garantir que eles efetivamente usem seus produtos. Para tanto, deve adotar políticas de preços –de fixação, forma de pagamento etc.– que estimulem esse uso. A sugestão para a academia de ginástica citada no início, por exemplo, seria uma campanha que oferecesse contratos anuais com pagamentos mensais.

John Gourville é professor da Harvard Business School, de Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

Dilip Soman é professor da escola de administração da Hong Kong University of Science and Technology, sediada em Hong Kong, China.

aplicado nos primeiros meses, mas sua freqüência vai diminuindo à medida que o investimento se dilui no passado. Mary, por sua vez, paga mensalmente. Ela sabe que precisa fazer um bom uso de seu investimento durante o ano todo e, portanto, vai regularmente à academia. Do ponto de vista da academia, essa presença constante gera resultados muito importantes. Daí a probabilidade de Mary renovar o contrato no ano seguinte ser muito maior.

Para muitos executivos, a idéia de que devem chamar a atenção dos clientes para o preço pago por um produto ou serviço não é natural. Há muito tempo que as empresas procuram mascarar o custo de seus produtos e serviços com o objetivo de incrementar as vendas. E com toda a razão. Se uma empresa não consegue efetivar a venda inicial, nem precisa se preocupar com seu consumo... Para vender mais, os gerentes de academias estimulam os interessados a "se livrar" do pagamento o mais cedo possível; as empresas de seguro-saúde incentivam as deduções automáticas em folha de pagamento; as linhas de cruzeiros marítimos oferecem pacotes únicos, com tudo incluído.

Ao utilizar essas políticas de preços, porém, os executivos podem desestimular o consumo. As pessoas são mais motivadas a consumir um produto quando têm consciência de seu custo. Entretanto, a maioria das políticas de preços serve apenas para mascarar quanto o cliente realmente gasta. Isso reduz a possibilidade de ele efetivamente usar o produto. E, obviamente, o cliente que não usa um produto não volta a comprá-lo. Executivos que empregam essas táticas sem levar em conta o impacto sobre o consumo talvez estejam trocando a retenção de clientes de longo prazo pelo aumento das vendas de curto prazo.

A psicologia do consumo e os preços

Vamos examinar com mais profundidade por que o consumo é importante e como a política de preços o afeta:

■ **Maior consumo significa maiores vendas.** Para construir relacionamentos de longo prazo com clientes é fundamental que eles consumam os produtos adquiridos. As pesquisas vêm demonstrando que a forma pela qual os clientes usam os produtos em, digamos, um ano determina se eles repetirão a compra no ano seguinte. Um estudo descobriu que os sócios de uma academia que a freqüentavam quatro vezes por semana tinham uma probabilidade muito maior de renovar seu contrato do que os que apareciam apenas uma vez por semana.

O consumo é importante para os resultados da empresa de muitas maneiras. Para as que funcionam com base em assinatura ou associação, a retenção de clientes é vital. Porém isso é difícil. Na maioria das revistas, os índices de renovação de assinaturas são de 60% ou menos. As academias retêm apenas 50% de seus sócios todos os anos.

Como as pressões de competição se intensificam e o custo da aquisição de novos clientes aumenta, um dos segredos da rentabilidade de longo prazo é garantir que os clientes efetivamente usem os produtos e serviços que adquirem. O consumo também ajuda a estabelecer custos diferenciados. No segmento de *software*, por exemplo, é comum que as empresas obtenham mais lucro vendendo atualizações do que o aplicativo inicial. O cliente começa a utilizar um aplicativo e depois precisa atualizá-lo ou fazer uma dolorosa transição para outro sistema. As empresas cujo *software* é adquirido, mas nunca utilizado, perdem a oportunidade de conquistar clientes para um relacionamento de longo prazo.

O consumo não é menos importante para as empresas que dependem de fluxos diferenciados de receitas. No caso de cinemas, estádios e salas de espetáculos, as vendas de ingresso são apenas uma fonte de receita; estacionamento, bebidas, comidas e venda de suvenires são uma segunda fonte. Obviamente, se as pessoas que adquirem ingressos não comparecem aos eventos, essas vendas secundárias, que têm alta margem de lucro, são perdidas.

Outras organizações acreditam que sua missão essencial inclui incentivar certos tipos de consumo. Os fornecedores de seguro-saúde, por exemplo, sabem que a saúde geral dos clientes melhora –e seus gastos diminuem– quando eles tomam regularmente as vacinas recomendadas e fazem exames periódicos. Entretanto, isso não tem tido muito sucesso. Segundo uma estimativa, entre os segurados, 15% das crianças não tomam todas as vacinas, 30% das mulheres deixam de fazer a mamografia com intervalos de dois anos e 50% dos homens não fazem exames de rotina no período recomendado de três anos. Finalmente, o

No segmento de software, é comum que as empresas obtenham mais lucro vendendo atualizações do que o aplicativo inicial

consumo é importante para qualquer empresa que dependa da satisfação dos clientes para gerar vendas repetidas e propaganda boca a boca. Qualquer que seja o produto, os clientes não repetem a compra nem promovem o produto se não o utilizam.

■ **Os custos impulsionam o consumo.** Em geral, é mais provável que as pessoas consumam um produto quando têm consciência de seu custo. Isso é conhecido como "efeito dos custos ocultos": os consumidores se sentem compelidos a usar os produtos que adquiriram, para evitar o sentimento de que desperdiçaram seu dinheiro. É farta a literatura sobre clientes que sempre levam em conta os custos ocultos ao decidir se efetuam ou não uma compra. Um exemplo famoso de Richard Thaler, economista comportamental da University of Chicago, é o de um homem que se associou a um clube de tênis e pagou antecipadamente US$ 300. Depois de duas semanas, foi atacado por uma grave inflamação do cotovelo. Apesar da dor, ele continuou a jogar, e justificou: "Não vou desperdiçar meus US$ 300".

■ **A precificação impulsiona as percepções de custo.** Nossa pesquisa também sugere que o consumo não é tão impulsionado pelo custo real de um produto adquirido quanto o é pelo custo percebido. Essa percepção é altamente influenciada pelo tipo de estratégia utilizada na fixação do preço. Algumas políticas de preços realçam o custo percebido de um produto adquirido e outras o mascaram.

Examinemos algo simples, um método de pagamento. Uma compra de US$ 10 em dinheiro é percebida de forma diferente do que uma de US$ 100. Os atos de contar o dinheiro e receber o troco tornam o comprador mais consciente da magnitude da transação. Uma compra de US$ 10 com cartão de crédito, por sua vez, não se diferencia de outra de US$ 100 –ambas só precisam da assinatura no comprovante. Não é de surpreender que as pessoas tenham mais facilidade para lembrar o custo dos produtos que pagaram em dinheiro do que o dos pagos com cartão de crédito e que se sintam mais pressionadas a usar os produtos que pagaram em dinheiro do que com cartão. Outras estratégias de fixação de preços que mascaram mais do que realçam os preços –como os ingressos para temporadas esportivas, as compras antecipadas e as assinaturas de revistas– também reduzem a pressão para consumir o produto e, dessa forma, valorizar o dinheiro despendido.

A hora de pagar e os pacotes

Como a precificação tem esse efeito tão poderoso sobre o consumo, os executivos precisam tomar decisões cuidadosas sobre o momento do pagamento e a forma de cobrança de seus produtos e serviços:

■ **Momento do pagamento.** Em geral, as empresas têm bastante liberdade para decidir quando devem cobrar por seus produtos e serviços. Algumas demandam o pagamento no ato. Outras exigem que o pagamento seja feito muito antes do consumo, como no caso dos eventos e clubes. Finalmente, algumas permitem que os clientes paguem bem depois de o produto ter sido consumido. Cada vez mais, os comerciais de montadoras e fabricantes de produtos eletrônicos anunciam esquemas "compre agora, pague depois". As empresas tomam as decisões sobre a hora de pagar com base tanto em considerações financeiras (segundo as quais, receber mais cedo é melhor do que mais tarde) como de demanda (o apelo "compre agora, pague depois" pode aumentar a demanda).

Isso pode indicar uma visão míope da questão. Os pagamentos que ocorrem no momento do consumo aumentam a atenção sobre o custo do produto e, conseqüentemente, a probabilidade de que ele seja consumido. Por outro lado, os pagamentos efetuados muito antes ou muito depois da compra diminuem a atenção sobre o custo do produto e, conseqüentemente, a probabilidade de que ele seja usado.

Em 1997, realizamos uma pesquisa para descobrir como o momento do pagamento afeta o consumo. Apresentamos o seguinte cenário a 80 pessoas: "Seis meses atrás você viu o anúncio de um evento teatral e ligou para reservar um ingresso de US$ 50. Ontem você foi à bilheteria e pagou o ingresso, que não é reembolsável, em dinheiro. Hoje você acordou gripado. O evento é esta noite. Você vai ao teatro ou não?". Quase 60% disseram que iriam.

Em seguida, apresentamos um cenário ligeiramente diferente a outro grupo de 80 pessoas. A única alteração era o momento do pagamento. Dissemos a elas que haviam

pagado o ingresso seis meses antes do evento. Desta vez, menos de 30% disseram que iriam ao teatro. Ainda assim, foi suficiente para reduzir o consumo previsto em 50%. Esses resultados mostram que o momento do pagamento pode ser crucial para o consumo de um produto.

Pacote de preços. Em geral, as empresas oferecem pacotes para aumentar a demanda por produtos e serviços. Essa prática efetivamente aumenta a demanda de curto prazo, mas também pode reduzir o consumo. Realizamos uma pesquisa em uma famosa estação de esqui no Colorado, EUA. Apresentamos dois cenários ligeiramente diferentes a dois grupos de 50 esquiadores. Ao primeiro grupo, dissemos: "É o começo da primavera no Colorado e você vai participar de um programa de esqui de quatro dias. No dia em que você chegou, comprou quatro ingressos, a US$ 40 cada. Chegamos à manhã do último dia. Você passou três dias maravilhosos, mas no último a chuva o impediu de esquiar. Um amigo lhe sugeriu que você partisse antes da hora para evitar o tráfego pesado na estrada". Apresentamos o mesmo cenário para o outro grupo, mas com uma diferença importante. Dissemos às pessoas que, em vez de comprar quatro ingressos válidos por um dia a US$ 40 cada, elas compraram um pacote de quatro dias a US$ 160.

Pedimos aos participantes dos dois grupos que comentassem sobre a probabilidade de efetivamente esquiarem. Utilizamos uma escala de um a dez, na qual o número um indicava "definitivamente não vou esquiar" e dez, "certamente vou esquiar". A resposta média do primeiro grupo foi 7,0, indicando uma alta probabilidade de que as pessoas fossem esquiar no quarto dia do programa. A resposta média do segundo grupo foi 3,3, indicando o oposto. Os dois cenários eram idênticos em termos financeiros. Por que a diferença? Descobrimos que os pacotes têm uma influência considerável sobre o consumo. Posto de maneira simples: é muito mais fácil identificar e reconhecer o custo de um produto individual em transações separadas do que em um pacote. O relacionamento individual entre o preço e os benefícios em uma transação separada deixa claro o custo do produto e cria tanto um forte efeito dos custos ocultos como uma alta probabilidade de consumo.

As vendas de ingressos para temporadas esportivas ou artísticas são as que demonstram com mais clareza o impacto dos pacotes. O cliente paga uma quantia por uma série de eventos individuais, o que dificulta a atribuição de custos a um evento artístico ou esportivo em particular. Isso reduz a probabilidade de ser consumido. Testamos essa abordagem analisando as vendas de ingressos e os dados de comparecimento a um festival de quatro peças de Shakespeare, realizado de junho a agosto de 1997. Algumas pessoas compraram ingresso para uma única peça; outras, para duas ou três; e outras, ainda, para todas. O índice de não-comparecimento das pessoas que haviam comprado ingresso para uma única peça foi de 0,6%, indicando que praticamente todas compareceram. O índice de não-comparecimento das pessoas que haviam comprado ingressos para duas peças foi de 3,5%; para três, 13,1%; e para quatro, 21,5%. À medida que o pacote aumentava, a probabilidade de abstenção a uma das peças aumentou 35 vezes.

Poderíamos argumentar que o índice mais alto de não-comparecimento –para as pessoas que haviam adquirido ingressos para mais de uma peça– deveu-se a outros fatores: ao tédio (as pessoas se cansaram) ou, talvez, à insatisfação (as pessoas perceberam que a qualidade não era muito boa). Entretanto, quando analisamos isoladamente o comparecimento das pessoas que haviam comprado ingresso somente para a primeira peça, o padrão se mantém. Comparado com o índice de não-comparecimento de 0,6% dessas pessoas, os índices de não-comparecimento na primeira peça para os espectadores que haviam comprado ingressos para duas, três e quatro peças foram de 2,8%, 7,8% e 15,8%, respectivamente.

Portanto, o pacote de ingressos exerceu praticamente o mesmo efeito que a venda antecipada de ingressos, ou seja, ocultou o custo de cada ingresso. Incapazes de fazer a ligação entre custos e benefícios de qualquer uma das peças, os espectadores que adquiriram ingressos para várias peças os consideraram como se fossem gratuitos. Devido a essa baixa pressão dos custos ocultos, muitos clientes não utilizaram os ingressos pelos quais pagaram antecipadamente, o que leva à redução da probabilidade de que venham a adquiri-los na temporada seguinte.

Antecipando a demanda real, um gerente poderia aumentar suas receitas vendendo ingressos a mais, como o overbooking das companhias aéreas

Como vincular preço e consumo

Não estamos sugerindo que os executivos joguem fora suas políticas de precificação atuais centradas na demanda e passem a se concentrar exclusivamente em incentivar o consumo por meio de decisões relativas a preços. Isso não seria realista nem inteligente. Muitas empresas não têm a capacidade (ou o desejo) de reformular suas práticas de precificação. Em alguns casos, são as normas do setor ou as expectativas dos consumidores que determinam a venda antecipada ou o pacote. Entretanto, acreditamos que os executivos devam levar em conta o consumo ao estabelecer seus preços. Seguem algumas sugestões:

■ **Praticar o gerenciamento.** Os executivos podem gerenciar suas operações com mais eficiência antecipando a demanda real, a partir da mistura de pacotes *versus* compra de produtos individuais ou da relação entre compras antecipadas e compras correntes. Examinemos a situação do gerente de um teatro. Ele poderia prever um índice de não-comparecimento de 20% caso a quantidade de compradores de assinaturas anuais fosse alta ou um não-comparecimento de apenas 5% caso essas assinaturas fossem proporcionalmente poucas e, desse modo, poderia administrar melhor seus custos distribuindo os funcionários de acordo com a demanda real e não conforme a venda de assinaturas. Ou, ainda, esse gerente poderia aumentar suas receitas vendendo ingressos a mais para alguns espetáculos, a exemplo da estratégia de *overbooking* das companhias aéreas.

■ **Escalonar os pagamentos para aumentar o consumo.** Uma segunda linha de ação –ligeiramente mais dinâmica, mas ainda dentro das práticas atuais de determinação de preços– seria escalonar os ciclos de faturamento para que a demanda aumentasse ao longo do tempo. Essa é outra maneira de administrar a receita. As academias de ginástica nos Estados Unidos, por exemplo, sabem que, em sua grande maioria, a entrada de novos sócios está concentrada em períodos específicos do ano, geralmente em janeiro. Muitas delas ainda oferecem descontos a sócios que pagam integralmente no início do ano. O efeito dessa estratégia é que o pico de uso da academia ocorre em janeiro, fevereiro e março, o que reduz a satisfação dos clientes em função do maior movimento de pessoas nessa época.

As academias poderiam escalonar os ciclos de faturamento para contrabalançar essa tendência. Ofereceriam, por exemplo, contratos de 10 ou 14 meses, talvez com desconto, para quebrar o ciclo de renovações em janeiro. Com o tempo, essa mudança pode ajudar a aumentar a demanda e a satisfação dos clientes.

■ **Parcelar os pagamentos para maximizar o consumo.** Alguns executivos podem fazer mais do que simplesmente reagir à demanda. Podem usar suas políticas de preços para incentivar o consumo. Talvez a forma mais radical de fazer isso seja estabelecendo um vínculo mais direto entre pagamentos e benefícios. Para aumentar o comparecimento, os executivos do time de beisebol Boston Red Sox poderiam parcelar o pagamento do pacote de ingressos para a temporada, pago com cinco meses de antecedência, em quatro vezes. É provável que os fãs prefiram esse esquema, já que gastos menores são mais facilmente administráveis. Da mesma forma, a academia que analisamos poderia aumentar o uso de suas instalações e, conseqüentemente, a retenção de clientes, por meio de campanhas que ofereçam contratos anuais com pagamentos mensais aos novos sócios.

■ **Atrelar, psicologicamente, os pagamentos aos benefícios.** Algumas empresas consideram o pacote de preços uma ferramenta necessária para promover suas vendas iniciais. Se eliminassem os pacotes, poderiam perder vendas. As empresas poderiam usar de psicologia e desmembrar os pacotes para promover o consumo. Uma maneira de fazer isso seria realçar o preço dos itens individuais do pacote depois do pagamento efetuado. Por exemplo, as agências de viagem poderiam apresentar suas ofertas de pacotes de viagens listando o custo aproximado de cada item. Os restaurantes poderiam oferecer os mesmos pratos, tanto *à la carte* como no cardápio a preço fixo, para que o custo de cada prato do "pacote" fique claro aos fregueses. Igualmente, as companhias de seguro-saúde poderiam promover a medicina preventiva listando o custo dos serviços individuais que compõem o plano de seguro, para que os clientes saibam exatamente quanto custa cada serviço. Isso poderia aumentar a probabilidade de que os segurados efetivamente consumam os benefícios (fazer os exames médicos periódicos, tomar as vacinas etc.) pelos quais já pagaram.

Reduzir o consumo. Nem todas as organizações querem incentivar o consumo o tempo todo. Examinemos o caso do gestor de um recurso realmente escasso, como um campo de golfe particular em uma bela manhã de verão. Sua maior preocupação é administrar o pico de demanda. A solução é limitar o número de clientes por meio da seleção (como fazem os clubes de campo) ou aceitar a todos e correr o risco de enfrentar a insatisfação quando as instalações atingirem sua capacidade máxima. A primeira medida reduz as receitas e a segunda aumenta a frustração dos clientes. Ao administrar quando e como os pagamentos são feitos, os executivos podem maximizar o número total de clientes que pagam pelos serviços e, ao mesmo tempo, limitar o pico de demanda.

Se o gerente do campo de golfe cobrar as taxas anuais bem antes de começar a alta temporada, por exemplo, os sócios já terão se esquecido de como lhes custou pagar aquelas taxas. Isso deve permitir ao clube aumentar sua base de sócios sem precisar recusar pessoas que queiram praticar o esporte durante os períodos de pico. Porém, se o clube cobrar as taxas só nas vésperas da alta temporada, estará, sem querer, promovendo a demanda num dos períodos mais problemáticos.

Não esqueça: a chave é garantir o uso

Os executivos gastam um tempo enorme pensando em como convencer os clientes a comprar seus produtos e serviços. Entretanto, essa é apenas meia batalha. Se quiserem construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, as organizações precisam garantir que eles efetivamente usem seus produtos. O primeiro passo é a precificação.

© Traduzido e reproduzido com autorização da *Harvard Business Review*. Este artigo foi originalmente publicado com o título *Pricing and psychology of consumption*, de setembro de 2002. *Copyright* 2002 do presidente e dos membros do Conselho do Harvard College. Todos os direitos reservados.