

As políticas de preço em relações B2B

A aplicabilidade de programas “Preços Baixos Todos os Dias”

Paulo Rui Lopes Miguel
Manager na Sonae Indústria e assistente no IS CET

Resumo

A forma de preciar é uma actividade essencial na gestão das empresas com enormes implicações no sucesso ou insucesso das mesmas. Muitas firmas não exploram convenientemente as oportunidades dadas por esta variável, cometendo diversos e graves erros na sua política de preços, normalmente originados por uma visão industrial de preços baseados nos custos, a qual faz perder janelas de oportunidades. O aumento da competitividade levou empresas, como a Procter & Gamble, a desenvolver uma política de Preços Baixos Todos os Dias (PBTD) ou *Everyday Low Price (EDLP)*.

Aparentemente, as vantagens das políticas de PBTD não são imediatamente compreendidas pelo sector distribuidor e são mesmo vistas como causadoras da perda de diversas vantagens. No entanto, é possível beneficiar com os PBTD construindo relações B2B duradouras.

Abstract

Establishing prices is an essential activity on what concerns management, and it also has huge implications on firms' success. There are a large number of firms that do not exploit all the opportunities that this variable allows and they tend to make several and serious mistakes on their pricing policies, mistakes that normally have to do with an industrial perception of prices based on costs and, that, really makes them lost some windows of opportunities. The increase of competition made firms such as Procter & Gamble develop an Every Day Low Prices (EDLP) policy.

Apparently, distribution firms do not immediately understand the advantages of EDLP policies and they are actually pointed out as the reason for several losses. However, EDLP allows to build long and profitable relationships.

Palavras-chave: EDLP, descontos, preços, promoções

Keywords: EDLP, discounts, prices, promotions

Introdução

Como estabilizar a procura/carteira de encomendas?
 Como estabilizar os níveis de produção/sazonalidade?
 Como estabilizar os preços/resultados operacionais?
 Normalmente recorrendo a uma cadeia de distribuição capaz, com força de mercado e dotando-os de uma Proposta Única de Venda que os torne mais capazes de vender e assim saturar as nossas linhas de produção com encomendas regulares e de elevada dimensão. O produtor/fornecedor, sabendo que a batalha não se coloca apenas ao nível do distribuidor, mas também ao nível do cliente deste, aposta em que a cadeia de retalho tenha a capacidade necessária (leia-se preço) para escoar os seus produtos.

Que fazer? Promoções regulares de preços (PP) ou preços competitivos constantes? Para ajudar nesta questão não queremos deixar de reforçar que o preço real da aquisição de cada produto não é o que vem descrito na factura mas sim o denominado Custo Total de Propriedade (CTP) que inclui também custos de coordenação e transacção, de juros, de armazenagem, de controle de qualidade, de manuseamento, de reposição, de venda, etc.

Que fazer? Apoiar de uma forma incondicionada a nossa rede de distribuição dotando-os constantemente de preços competitivos, independentemente da sua encomenda de hoje ser maior ou menor? Criar assim um partenariado de negócios dizendo claramente ao mercado «Estes são os meus distribuidores e o aumento da penetração dos meus produtos no mercado passa por eles»? Ou através de uma menor integração vertical, através de programas de Promoção de Vendas, dizendo ao mercado «Os meus distribuidores são aqueles que melhor aproveitarem as promoções de vendas que periodicamente irei executar, e o aumento de penetração do meu produto no mercado tanto poderá passar pelo Distribuidor A como pelo Distribuidor B»? Os programas de Preços Baixos Todos os Dias (PBTDD) surgiram quando os fabricantes desejaram eliminar ineficiências ligadas aos negócios pontuais. De uma forma rápida e sucinta podemos explicar

que os produtores podem assumir basicamente duas formas na sua política de preços:

1 - A promoção de reduções de preço de uma forma ocasional ou periódica, com vista a aumentar as vendas, sendo que os custos destas acções são imputados a custos de *marketing*, pois são custos de promoção. No entanto, alguns especialistas afirmam que os clientes apenas antecipam as compras para esses períodos mais favoráveis, sendo que o consumo total não sofre do efeito de crescimento esperado. Esta política tem algumas desvantagens sendo as principais: a dificuldade e os custos associados às operações de verificação dos preços facturados nos períodos de campanha ou fora de campanha; o aumento dos Custos de Coordenação dos clientes na gestão das suas existências face a períodos de preços mais altos ou mais baixos; o aumento do custo total de armazenagem dos clientes.

2 - A manutenção de um preço baixo regular, mesmo que para isso o fornecedor tenha de fazer uma selecção dos seus clientes classificando-os em, por exemplo: clientes estratégicos, clientes regulares e clientes SPOT de forma a aplicar este modelo apenas a clientes estratégicos e regulares; ou então assumir a forma clássica de classificação por volume de compras (clientes A, B ou C). Tem a desvantagem de não trazer imediatamente um aumento das vendas mas, por outro lado, promove a estabilidade no canal e facilita a busca dos distribuidores no aumento de clientes e de consumo, permitidos pela estabilidade do preço. Também promove uma das máximas do marketing que diz que é mais rentável para a empresa manter os seus clientes (e desenvolver o negócio com eles) do que conquistar novos clientes.

Buzzell, Quelch e Salmon (1990) defenderam pela primeira vez uma filosofia que apelidaram de Preço de Compra Baixo Todos os Dias (PCBTD). Com esta estratégia o distribuidor tem a possibilidade de adquirir na medida das suas necessidades a um preço

ponderado entre a compra a preço de tabela e a compra num negócio SPOT. Se fosse possível generalizar, diríamos que o PCBTB = Preço SPOT + 1/3 (Preço Tabela - Preço SPOT). Buzzell et al. (1990) esgrimmem 3 principais benefícios na adopção desta estratégia:

- 1 - Evita custos acrescidos, ao produtor e ao distribuidor, de inventário associados ao processo de compra e de promoção.
- 2 - Reduz custos de transacção do produtor e do distribuidor associados à negociação e à monitorização dos negócios SPOT.
- 3 - Transforma a relação transaccional fornecedor/cliente numa relação de parceria a prazo.

O entusiasmo inicial deste novo programa de preços deu-se quando a Procter&Gamble iniciou, em 1991, a sua transição para Preços Baixos Todos os Dias (PBTB), denominação que perdura até hoje. Académicos e especialistas da indústria especularam que a estabilização dos preços por parte dos produtores iria beneficiar o canal de distribuição, o consumidor final, bem como os próprios produtores. Estes autores também advogaram que o PBTB iria aumentar o valor obtido pelos consumidores através de reduções de preços, facilitaria o aumento do poder de algumas marcas através da re-alocação dos custos das promoções de vendas para esforços de construção de marcas, e possibilitaria aos distribuidores o focus na melhoria do *merchandising* e da satisfação dos consumidores. Mas alguns relatórios em literatura diversa sugerem grande variabilidade na resposta e atitudes dos distribuidores perante os programas de PBTB.

1. Aprendizagem do sector dos bens de consumo

O preço final pago pelo consumidor tem informação objectiva e subjectiva. O potencial consumidor de um bem pode (e irá) retirar informação objectiva do preço, porque este indica-lhe: o custo real (ou seja o *trade-off* efectuado no momento da compra) e o custo de oportunidade daquele bem.

O mesmo potencial consumidor também poderá retirar informação subjectiva porque o preço pode funcionar: como um posicionador social e como um

indicador de qualidade. Assim, podemos dizer que à medida que o preço aumenta, a aceitabilidade do produto aumenta pela relação preço/qualidade (leia-se qualidade percebida pelo posicionamento dado pelo preço), mas essa mesma aceitabilidade diminui pelo factor “comparação de preços”.

Mas, num ambiente altamente competitivo, as ofertas tendem a igualar-se e, assim sendo, a promoção é um factor diferencial ou um *must be*? A questão coloca-se: em mercados maduros não seria mais proveitoso para todos os intervenientes que o valor dos descontos fosse reduzido? E o que acontece quando o período promocional termina? O promotor deverá perceber se a variação verificada nas vendas durante o período de promoção é devida a:

- alguns compradores podem ter adquirido o produto sem qualquer efeito previsto para futuras aquisições, o que em nada garante ao produtor a fidelização, apenas lhe garante o aumento do nível de experimentação do seu produto;
- um ganho de quota de mercado porque alguns potenciais clientes poderão ter uma experimentação positiva e mudar para a sua marca e/ou porque os actuais clientes poderão ter aumentado o seu consumo ao adquirir o produto em promoção;
- alguns consumidores poderão ter antecipado a compra com o propósito de aumentar as suas existências a um custo inferior, mas este processo resultará em queda das vendas quando terminar a promoção.

Outro efeito aparentemente negativo é que, a longo termo, a utilização por parte dos produtores e retalhistas de uma frequência elevada de promoções vai prejudicar o valor da marca, em consequência baixar o preço de referência e logo o valor percebido da marca. Futuramente, e dado que o consumidor tem agora um novo valor percebido da marca, dificilmente irá pagar o preço de venda regular. Assim as evidências parecem sugerir que frequentes promoções de vendas podem ter um efeito de erosão a longo prazo na fidelização dos clientes.

2. Consequências para o marketing industrial

A melhor forma dos produtores garantirem que os distribuidores entregam ao mercado uma proposta de valor superior quando comercializam os seus produtos é o fornecedor, ele mesmo, entregar ao distribuidor uma proposta de valor superior. Isto é possível através do Posicionamento no Canal (processo de estabelecer e consolidar a reputação do produtor nos seus distribuidores-alvo através da entrega de propostas de valor superior).

No marketing moderno é cada vez mais proeminente a importância da relação produtor/distribuidor e a prossecução dos negócios é determinada pela capacidade de construção de relacionamentos a longo prazo entre o produtor e o distribuidor. Com o aumento da diversidade do consumidor, da sua capacidade de aquisição, e da sua exigência na acessibilidade ao produto, o nível distribuidor intermédio ganhou importância em virtude do aumento da sua dimensão, especialização, proximidade ao mercado, conhecimento do produto e competência técnica.

Esta mudança levou a que fosse claro para o produtor, que o distribuidor dos seus produtos teria de ser mais seu aliado do que um simples comprador pontual, de forma a aumentar também a capacidade do produtor de ler o mercado. Mais claramente o fornecedor deve, numa óptica de Collaborative Marketing:

- considerar o distribuidor como um parceiro e desenvolver uma relação de trabalho baseada na confiança; apenas aí, irão ambos perceber a importância e a contribuição de cada um e coordenarão esforços para melhor satisfazer os requisitos do mercado;
- conceber e providenciar uma vantagem de parceria através de uma maior capacidade e disponibilidade dos produtos nucleares, programas de construção e desenvolvimento de capacidades do distribuidor e incentivos;
- ganhar reputação ou Posicionamento no Canal entre os distribuidores existentes no mercado pela sua proposta de superior valor; idealmente esta posição deve reflectir a posição do produtor no mercado consumidor, capitalizada nas competências nucleares do produtor.

3. Política de preços baixos todos os dias

3.1. Razões para a adopção do PBTD

Dos diversos estudos efectuados sobre os PBTD, diversos factores comuns sobressaíram como justificantes para a adopção desta estratégia, dos quais destacamos:

- a proliferação e abuso da utilização de descontos confunde o consumidor que perde confiança em períodos fora de campanhas, pelo que o PBTD é uma forma de tentar restaurar a credibilidade;
- também se presume que a sua adopção reduz custos com as existências e custos de armazenagem, devido a procuras mais previsíveis e menores custos de pessoal na organização do armazém ou dos lineares;
- permite ao comprador industrial uma melhor previsão dos seus custos e portanto, uma maior facilidade na definição de preços de venda a médio prazo, o que o vai ajudar também a desenvolver parcerias;
- permite ao produtor aplanar as variações da sua carteira de encomendas e diminuir o efeito *bullwhip*.

3.2. Vantagens e desvantagens dos PBTD

Segundo Vasquez e Trespalacios (1997), a utilização de programas de PBTD tem as seguintes vantagens:

- melhora a gestão de inventários reduzindo a quantidade de produto armazenado;
- diminui variações consequentes de campanhas;
- diminui a probabilidade de ruptura de produtos em armazém e a consequente utilização, por parte do produtor ou do distribuidor, de suprir com produtos mais caros a falta dos outros produtos desejados, de forma a não perturbar os clientes; potencia o aumento das margens de contribuição por redução dos custos de transacção (mudança e erros constantes nos preços);
- desenvolve preços reduzidos mas evitando guerras de preços, procurando-se a lealdade e reduzindo também os custos publicitários;
- melhora a lealdade do cliente, se ele crê realmente não estará à espera das promoções de outros fornecedores para comprar;
- oferecer sempre os preços baixos, faz com que os

clientes acedam ao mesmo preço agora e num futuro próximo, sem grandes preocupações de subida e descida; é dizer que reduzem a dissonância cognitiva dos momentos ante e pós-compra em campanhas;

- este formato dos preços é associado pelos consumidores a uma percepção de melhor qualidade e valor, comparativamente a produtos com habituais promoções de vendas;
- torna mais simpático perante os consumidores porque não necessitam de fazer coincidir as suas compras com as campanhas, bem como para quem não tem tempo para andar a comparar todas as ofertas; além disso é mais fácil para o consumidor fazer o encontro das suas disponibilidades financeiras com a compra, sendo assim o cliente que decide a altura de compra e não a loja;
- cada vez mais o consumidor toma os preços de campanha como os preços legítimos.

3.3. Riscos dos PBTD

Segundo os mesmos autores, os riscos da adopção de estratégias de PBTD são:

- é necessário manter a estratégia e permitir que o cliente compare para apreciar a vantagem competitiva;
- a estratégia só é válida se se dirige a clientes sensíveis ao preço;
- enfatizar o preço em excesso pode pressupor uma percepção de qualidade e serviço reduzida;
- deve ser uma estratégia a longo prazo pela dificuldade de convencer o cliente a curto prazo;
- para uma empresa que tenha já uma estratégia diferente, o processo de conversão pode ser complicado.

3.4. Conversão à estratégia de PBTD

Muitos distribuidores têm resistência à conversão pois não lhes permite distinguir clientes e produtos e também porque têm a ideia que as promoções ajudam a criar a imagem de um estabelecimento com preços baixos. Os factores mais importantes na avaliação da capacidade de aplicação da estratégia de PBTD são:

- a proporção de produtos facilmente comparáveis que tenha: uma maior facilidade de comparação facilita os PBTD;
- a proporção de produtos de compra frequente: com uma maior frequência de compra, os compradores são mais conhecedores e avaliam melhor a vantagem PBTD;
- o preço do produto: produtos com preços mais baixos permitem mais facilmente que os consumidores avaliem a vantagem de comprar em estabelecimentos PBTD;
- percentagem de mercadoria que é sensível à moda: a maior quantidade de produtos de moda torna mais difíceis os PBTD, pois estes produtos só se vendem, em fim de estação, com fortes reduções de preço;
- a dimensão do sortido: é mais fácil implementar PBTD em retalhistas que trabalhem com uma dimensão da gama dos produtos, do que com retalhistas que tenham reduzido sortido, logo mais susceptíveis de aceitar ofertas pontuais de outras marcas.

A estratégia é mais adequada quando a empresa tem uma estrutura que possibilite a liderança de custos e quando existe uma base sólida de clientes mais leais que não a trocam facilmente por outro fornecedor, até porque os resultados da aplicação do PBTD passam pela relação clientes actuais e clientes potenciais, dado que a implementação de PBTD pode reduzir a curto prazo os resultados da empresa (redução do preço médio) e não ser o suficiente para conquistar novos. É por estas razões que dificilmente se encontra uma estratégia de PBTD pura, mas sim como *continuum* a par de outras melhorias aplicáveis. Outra questão relativa à disponibilidade para o PBTD tem a ver com as variações sócio-demográficas. Os grupos de busca-promoções são constituídos por jovens e por pessoas com disponibilidade de tempo (reformados e agregados onde apenas trabalha um indivíduo). Os grupos com maior poder de compra (normalmente trabalhadores activos e onde trabalha o casal) têm certamente menos tempo para a pesquisa

e procuram redes de lojas de confiança, onde saibam não estar possivelmente a serem defraudados. Assim, naturalmente, a estratégia de PBTB será mais eficaz nos grupos de consumidores mais activos e portanto com menos disponibilidade para fazer a procura da melhor oferta de cada produto no mercado.

Conclusões

As principais dificuldades na aplicabilidade da política de PBTB em relações B2B, aparentam vir do sector da distribuição. No caso da classe dos Fornecedores, estes parecem-nos mais capazes de uma positiva aplicabilidade em relações B2B. Essencialmente os fornecedores entendem:

- as vantagens de um preço mais regular, de forma a reduzir os custos de transacção com os períodos de promoções. Habitualmente as promoções trazem dois problemas que podem pôr em risco a relação com os clientes:
- a data de início da promoção, porque alguns clientes podem não aceitar que as suas encomendas colocadas ontem não usufruam do desconto adicional, pois normalmente irão ser entregues durante esse período;
- o controle da quantidade máxima vendida a preço reduzido, porque as promoções causam normalmente ordens especulativas para acumular existências que irão perdurar muito para lá do fim da promoção;
- a filosofia de PP, torna o dia-a-dia das relações fornecedor/cliente muito orientadas para o preço. Com a adopção de outras políticas, a relação vendedor/comprador poderá despende mais tempo na construção de parcerias que potenciem mais vantagens a curto e médio-prazo e assim sustentem o crescimento da rentabilidade e rentabilidade das empresas, através de uma relação mais orientada para o mercado e para o consumidor final.
- uma mais regular carteira de encomendas, com o objectivo de diminuir os custos marginais unitários de produção, devido a (por exemplo)

maiores lotes de produção. Com uma programação mais estável, a cadeia de fornecimento pode iniciar um movimento em cadeia de vantagens a montante e jusante: os produtores podem atingir níveis de eficiência superiores e assim serem mais eficientes nos custos, em consequência atingir a liderança nos custos e melhorar assim a sua competitividade que pode, à *posteriori*, ser repartida com a cadeia de distribuição, os distribuidores tornando-se mais competitivos nos seus mercados, podem aumentar a rotação dos produtos e assim originar maiores ordens regulares para os seus fornecedores;

- a importância do nível de serviço, de forma a fornecer os seus distribuidores quando eles o desejarem e evitar perdas de vendas devido à não disponibilidade do produto. A não disponibilidade do produto origina normalmente a perda da encomenda, e a disponibilidade do produto pode originar a venda de outros produtos da gama de forma a, por exemplo, usufruir de sinergias logísticas;
- A vantagem dos compromissos do negócio. Este factor dá ao produtor a possibilidade de pensar a médio/longo prazo porque os seus clientes já lhe garantiram as ordens de “amanhã”.

4. Opinião e teoria

As dificuldades para a aplicabilidade de PBTB em relações B2B, parecem indicar que apenas com uma nova cultura gerindo todo o processo da cadeia é possível estabelecer com sucesso uma política de PBTB em relações B2B.

De uma forma geral todas as indústrias:

- procuram maximizar as suas vendas, desenvolvendo as últimas e mais avançadas estratégias industriais, comerciais e financeiras. Fazendo-o, o produtor está a procurar atingir a máxima eficiência dos custos, o produto óptimo e o domínio do seu mercado alvo;
- procuram aumentar o volume total do seu mercado, através da extensão da gama de

produtos para competir com outros produtos em áreas semi-relacionadas, mas consideradas até agora não-mercado. Desta forma o produtor:

- diminui o risco das variações dos mercados, pois abastece diferentes mercados com ciclos de vida diferentes;
- aumenta a sua relevância para a cadeia distribuidora, pois o produtor pode, ele próprio, ajudar ao aumento da importância e da dimensão da cadeia de distribuição;
- aumenta o seu poder no mercado porque domina uma quantidade superior de informação e essa informação pode impulsionar o seu negócio;
- procuram aumentar o valor total do seu mercado, através da customização dos seus produtos. Desta forma o produtor pode atingir um máximo de rentabilidade em cada nicho de mercado servido e portanto o valor total do seu mercado (soma dos segmentos e nichos servidos) será superior ao dos seus concorrentes. Se o valor de mercado é para ele superior, este produtor pode atingir um valor de facturação que não está ao alcance de nenhum dos seus concorrentes.

De forma a procurarem estas vantagens, os produtores devem desenvolver uma superior e mais eficaz integração vertical. Em consequência propomos um fluxo de trabalho em três passos.

5. Fase de preparação

Os fornecedores devem desenvolver uma base de Conhecimento Operacional do Mercado (COM). Esta será a ferramenta necessária que irá permitir que toda a cadeia de abastecimento aumente a relevância dos seus produtos, aumente o valor entregue e a satisfação do consumidor de forma a aumentar a dimensão do mercado. Deverá perceber como utilizar mais eficazmente os activos de marketing detidos pela cadeia, e como é que a importância destes activos varia com a evolução do mercado (características das firmas produtoras, consumidores, produtos e serviços oferecidos).

Discussão interna

Para desenvolver esta base operacional, os produtores devem desenvolver esforços de forma a compreender:

- os efeitos das promoções de preços na cadeia de abastecimento;
- as dúvidas relativamente ao lucro potencial, para os produtores, das diferentes estratégias de preços;
- o potencial da política de PBTD no seu sector;
- quais são as principais e correntes economias dos canais de distribuição utilizados por comparação a outros canais similares;
- a funcionalidade disponível actualmente ou as que poderão vir a ser criadas nos canais de distribuição;
- qual o canal que constrói a melhor proposta de valor para os diversos segmentos de clientes;
- quais são os factores críticos para conquistar e reter clientes rentáveis de cada canal/segmento.

Estudo externo

Para melhor compreender o estado actual e os futuros desenvolvimentos do negócio da distribuição no seu sector, principalmente sob o ponto de vista dos consumidores, um estudo de mercado parece-nos aconselhável, devendo abranger os seguintes *items*:

- o estado actual do negócio da distribuição e evolução futura;
- o comportamento do consumidor final de forma a possibilitar à cadeia a definição da mais adaptada, económica e vencedora proposta de produtos, devido a:
 - o conhecimento do mercado permite um melhor nível de customização;
 - com uma melhoria do nível de adaptação do produto, os produtores podem reduzir custos ou aumentar os preços, aumentando assim o “valor entregue”;
- mostrar como ultrapassar a necessidade da “atração diária” das PP, nomeadamente através da compreensão de:
 - as PP têm normalmente um impacto forte

positivo nas vendas, mas também aparenta ter um efeito negativo no retorno (recompra) comparado com as compras fora de períodos promocionais;

- as PP trazem normalmente clientes não rentáveis para a nossa carteira de clientes e isto é um risco para o desenvolvimento sustentável da empresa distribuidora;
- mostrar como preços regulares (como PBTB) podem aumentar a dimensão do mercado, devido aos seguintes efeitos:
 - os preços reais tornam-se mais conhecidos pelo mercado (preços de referência mais baixos que os anteriores), nomeadamente pelos prescritores desse mercado. Devido a este factor a dimensão do mercado pode aumentar muito rapidamente através do efeito de substituição dos produtos;
 - se os preços são mais “claros” para o mercado (uma menor quantidade de descontos e portanto uma tabela de preços pública inferior), consequentemente podem ganhar mais competitividade através do canal e mais parceiros do negócio (nomeadamente os utilizadores finais) podem usufruir deste súbito aumento de competitividade e consequentemente aumentar as suas vendas;
- mostrar a importância dos CTP (com este conhecimento, os distribuidores podem agora perceber os custos reais dos produtos e evitar a básica comparação do preço promocional e do preço sem promoção constantes nas facturas);
- mostrar como aumentar o valor-acrescentado: cada pequeno passo de cada distribuidor para acrescentar valor a um produto é bastante positivo pois diminui a relevância do preço e torna a sua oferta menos frágil;
- desenvolver um modelo informático do negócio que permita aos distribuidores perceber as reais vantagens de cada uma das políticas de preçar e retirar os melhores resultados, modelo que deverá permitir ao distribuidor:

- substituir a sua “batalha” diária da procura do melhor preço, para uma batalha diária de procura, desenvolvimento e alcance do melhor CTP;
- conhecer os segmentos e nichos verdadeiramente rentáveis na sua carteira de clientes (clientes leais, clientes busca-promoções ou clientes *stock-pile*);
- perceber a melhor forma de gerir o seu negócio dentro desta nova cultura de Gestão da Cadeia de Abastecimento.

6. Fase de introdução

Após a conclusão do estudo, os fornecedores podem apresentar os resultados à rede de distribuição de forma a informá-los dos novos paradigmas mais rentáveis se bem geridos. Esta fase deve ser executada em três períodos:

- apresentação global aos distribuidores;
- numa segunda fase a apresentação pessoal a cada um dos distribuidores com o objectivo de adaptar mais a informação recolhida aos parâmetros daquele distribuidor;
- desenvolvimento, com cada distribuidor, de um grupo de trabalho multi-funcional de forma a adaptar o projecto à realidade do cliente.

Neste ponto sugerimos o desenvolvimento de uma Cadeia de Impacto de Marketing (CIM). Este processo deriva de um compromisso de toda a cadeia em aumentar o impacto de marketing da mesma cadeia, sobre o mercado e deve compreender estratégias e táticas que devem ser estudadas em *continuum*, suportadas pela actualização dos dados da base COM. Devem especificar a forma de maximizar os activos de marketing com vista ao desenvolvimento da relevância para o consumidor. As definições táticas devem incorporar a utilização de novos canais de conexão entre o produtor e o distribuidor (internet, EDI) que servirão também como plataforma comum de gestão para potenciar a CIM em três pontos de impacto:

1 - Impacto sobre o consumidor: dando privilégios ao estudo do comportamento do consumidor, preferências e interações - crucial perceber a existência, identificação e poder dos *opinion-makers* - para saber que consumidores irão comprar, que produto pretendem e quando irão fazer a compra.

2 - Impacto sobre o mercado: é cada vez mais necessário os gestores justificarem os recursos alocados e maximizarem os resultados das suas decisões de investimento para determinados mercados. A capacidade de armazenamento de dados e seu tratamento é cada vez maior e portanto as empresas devem desenvolver modelos de impacto de mercado, cliente a cliente, dado que modelos informáticos cada vez mais evoluídos permitem estudar a resposta do consumidor individual. Os futuros modelos de impacto de marketing deverão incluir mais Simulação do que Métodos Analíticos.

3 - Impacto Financeiro: de forma a perceber as vantagens de evoluídas formas de gestão (nomeadamente políticas de preço) deverão ser construídos modelos de impacto financeiro. Idealmente será um estudo longitudinal a todos os consumidores (ou a uma amostra probabilística) e não apenas aos consumidores de uma firma escolhida aleatoriamente. Assim estaremos a somar ao estudo teórico feito (COM), ferramentas que possibilitem perceber na prática perceber como funciona a produtividade das ferramentas de marketing (por ex. o preço) e assim prolongar a sua influência a empresas que não detenham a capacidade e o conhecimento para obterem estes dados por si só.

e os preços de promoção.

2 - Desenvolver como os distribuidores, um fluxo mais regular e contínuo de produtos de forma a atingir mais eficiência na produção.

3 - Aumentar o nível do serviço, de forma a permitir a redução das existências dos distribuidores.

4 - Reduzir ainda mais a frequência das promoções, e ligar o preço reduzido às quantidades efectivamente vendidas, para evitar a venda de produtos de promoção a preço regular.

5 - Implementar e anunciar ao mercado a política de PBTD.

6 - Usar as promoções estrategicamente de forma a aumentar os relacionamentos ou a suportar a posição do distribuidor no mercado, em vez de utilizar as promoções apenas para tentar aumentar a quota de mercado.

Esperamos assim conseguir implementar com sucesso uma política vista como potenciadora de criar relacionamentos a médio e longo prazo, com benefícios para todos os participantes do mercado.

7. Fase de implementação

Chegando à fase final de implementação da política de Preços Baixos Todos os Dias, sugerimos que se adoptem os seguintes passos:

1 - Diminuir o número de promoções e começar a diminuir a diferença entre os preços regulares

Bibliografia

- ANDERSON, James C., NARUS, James A. - Business market management. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- BROWN, Reva B.; HERRING, Richard - The role of the manufacturer's distributor. *Internacional Marketing Management*. N° 24 (1995), p. 285-295.
- BUZZEL, Robert D. ; Quelch, John A. ; Salmon, Walter - The costly bargain of trade promotions. *Harvard Business Review*. N° 68 (March/April, 1990), p. 141-149.
- CATALUÑA, Francisco Javier - Estrategia de precios siempre bajos: ventajas e inconvenientes. *Revista Distribución y Consumo*. (Setembro/Outubro, 2003), p. 65-75.
- EAST, Robert - Consumer Behaviour: advances and applications in Marketing. Hertfordshire: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-359316-9,
- European Marketing Confederation - Enciclopédia Internacional de Marketing. Holanda: Porto Editora, 1998.
- FORTIN, Marie-Fabienne - O Processo de Investigação: da Concepção à Realização. Montreal: Décarie Editeur, 1996.
- HINKLE, Charles - The strategy of price deals. *Harvard Business Review*. N° 43 (July-August 1965), p. 75-85.
- HINTERHUBER, Andreas - Towards value-based pricing: - an integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*. N° 33 (2004), p. 765-778.
- HUTT, Michael D.; Speh, Thomas W. - B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais. Trad. Rocha, Luciana. 7.ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KALAFATIS, Stravos P. - Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Internacional Marketing Management*. N° 31 (2000), p. 215-228.
- KOTLER, Philip - Marketing Management, The Millenium Edition. 10.ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- LANCIONI, Richard A. - A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan. *Industrial Marketing Management* N° 34 (2005), p. 177-183.
- MANNING, Kenneth C.; BEARDEN, William O.; ROSE, Randall L. - Development of a Theory of Retailer Response to Manufacturer's Everyday Low Cost Programs. *New York Journal of Retailing*, Volume 74, n° 1 (1998), pp. 107-137. New York University.
- POTTER, Donald V. - Discover hidden pricing power. *Business Horizons*. (November/December 2000).
- ORTMEYER, G.; Quelch, J.A. e Salmon, W. - Restoring Credibility to retail Pricing. *Sloan Management Review*. (Outono 1991), p. 55-66.
- WARSHAW, Martin R. - Pricing to gain wholesalers selling support. *Journal of Marketing*. N° 26. (July 1962), p.50-54