

O DESAFIO DA PRECIFICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO

Cibele Vegiato De Mello - Universidade de São Paulo

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Resumo

Este relato técnico tem por objetivo estudar o desafio das empresas em criar estratégias de preço para novos produtos digitais de informação. A partir de um relato descrevendo a decisão da estratégia de preços em uma unidade de Novos Produtos que comercializam produtos digitais de informação, e de busca por teoria acadêmica referenciando o tema, procurou-se compreender o relacionamento entre o preço e o valor desta categoria de produtos. O referencial teórico revelou as estratégias tradicionais de precificação aplicáveis a tais produtos, bem como novos modelos de preços que foram criados no ambiente digital - aderentes aos produtos digitais de informação. Os dados foram coletados de modo a identificar o modelo de precificação adotado em três produtos distintos sob a forma de estudo de caso. Foi então realizada uma análise crítica comparativa entre os produtos, e entre a teoria e o problema expostos. Sem antecedentes que possam indicar o preço praticado no mercado de novos produtos, o relato técnico demonstra a importância de conhecer o valor do produto para o cliente ao precificá-lo e de tomar as decisões de preços a partir de um portfólio integrado de produtos e marcas. Com cada vez mais empresas utilizando a gratuidade no processo de venda e dentre produtos cujo custo marginal de produção frequentemente é zero ou próximo de zero no meio digital, o presente estudo identificou como as decisões são tomadas pelas empresas de modo integrado para obterem lucro neste contexto.



O DESAFIO DA PRECIFICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO

Resumo

Este relato técnico tem por objetivo estudar o desafio das empresas em criar estratégias de preço para novos produtos digitais de informação. A partir de um relato descrevendo a decisão da estratégia de preços em uma unidade de Novos Produtos que comercializam produtos digitais de informação, e de busca por teoria acadêmica referenciando o tema, procurou-se compreender o relacionamento entre o preço e o valor desta categoria de produtos. O referencial teórico revelou as estratégias tradicionais de precificação aplicáveis a tais produtos, bem como novos modelos de preços que foram criados no ambiente digital - aderentes aos produtos digitais de informação. Os dados foram coletados de modo a identificar o modelo de precificação adotado em três produtos distintos sob a forma de estudo de caso. Foi então realizada uma análise crítica comparativa entre os produtos, e entre a teoria e o problema expostos. Sem antecedentes que possam indicar o preço praticado no mercado de novos produtos, o relato técnico demonstra a importância de conhecer o valor do produto para o cliente ao precificá-lo e de tomar as decisões de preços a partir de um portfólio integrado de produtos e marcas. Com cada vez mais empresas utilizando a gratuidade no processo de venda e dentre produtos cujo custo marginal de produção frequentemente é zero ou próximo de zero no meio digital, o presente estudo identificou como as decisões são tomadas pelas empresas de modo integrado para obterem lucro neste contexto.

Palavras-chave: produtos digitais, preços, precificação, estratégia, novos produtos

Abstract

This report aims to study the pricing strategies for new digital information products. Based on a technical report describing the management issues in this industry and on academic theory, the authors focused on comprehending the relationship between price and value of these products. The value is a relevant aspect of pricing, since innovative products managers cannot make decisions based on current aspects of the specific market (if the product and the market are genuinely new), the marginal cost of production (an aspect that could guide the decision) is close to zero, and there is indeed plenty of companies offering their products for free in the internet.

Keywords: digital products, price, pricing, strategy, innovation



1 Introdução

A informação é utilizada como matéria-prima de produção de livros, jornais e aulas há muito tempo. Contudo, a facilidade e a queda do custo do armazenamento de informação favorecem e estimulam o crescimento desses produtos de informação. Os avanços técnicos precisam ser acompanhados por uma gestão adequada para que tais produtos sejam bem-sucedidos no mercado (KEIM *et al*, 2010).

Palestras, livros, notícias, músicas, fotografias, cursos e treinamentos, produtos financeiros, websites e consultorias são produtos de informação. Destaca-se, contudo, que bens físicos e serviços podem ser combinados com a informação de modo a criar novos produtos (FREIDEN *et al*, 2010).

1.1 Relato técnico

Este relato trata de uma situação que ocorreu em uma unidade de Novos Produtos que comercializa produtos digitais de informação. A política de preços é um grande desafio na gestão de produtos, mas se torna ainda mais complexa entre novos produtos digitais.

Era claro para a equipe de Produtos que a definição de preços poderia ser realizada a partir de custos, valor para o cliente, posicionamento, entre outros. Também, havia a possibilidade de envolver todo o portfólio de produtos, ratear o investimento inicial no portfólio ou no novo produto, e diversos cenários compunham a expectativa da organização sobre a demanda.

O planejamento financeiro do produto foi avaliado no início do processo de desenvolvimento; entretanto, fez-se relevante uma nova discussão relacionada à estratégia de preços e ao valor do produto frente a cada segmento de clientes no lançamento.

Ainda que compreendidos os custos fixos e variáveis, havia incerteza em relação à política de descontos, fidelidade e características que distinguem o produto para cada segmento de clientes. O preço de ancoragem é entendido como a expectativa de preços o que define a percepção sobre descontos e produtos *premium*. Porém, para um produto efetivamente inovador, esta âncora não é clara. Ou seja, não havia possibilidade de benchmark, ainda que houvessem produtos substitutos para direcionar o valor do novo produto, mas não necessariamente indicariam o caminho correto para a precificação.

A proposta de preço em mercados perfeitamente competitivos – em que o preço do produto deve ser igual ao custo marginal de produção (HALL, 1988) é igualmente complexa neste caso. Uma inovação é constantemente entendida como a forma de a organização sair de um mercado altamente competitivo com algum diferencial para deixar de concorrer apenas pelo preço (KIM; MAUBORGNE, 2004). Porém, no meio digital, o custo marginal de produção constantemente é próximo a zero (PEITZ; WALDFOGEL, 2012). Possivelmente é dessa análise que surgiram os modelos gratuitos ou '*freemium*'.

O modelo *freemium* é mais adequado ao digital pelo fato de o custo marginal de produção de um produto ser frequentemente igual a zero, e também porque o mercado digital permite atingir novos consumidores geograficamente distantes. Desse modo, amplia-se o mercado potencial de maneira que o preço baixo seja utilizado sob a premissa de que a quantidade vendida será suficiente para cobrir os custos fixos de produção. No momento do lançamento, contudo, não se dispunha de todas as informações necessárias para prever a demanda com precisão, para garantir que a quantidade vendida fosse suficiente para cobrir o custo de produção.



Verificou-se que ainda que houvessem vários novos produtos digitais de informação sendo lançados pela empresa, para os mercados corporativo e de consumidores finais, sob a forma de uma única venda ou recorrentes, e vendidos em diferentes canais, a maioria dos produtos da empresa passavam pelo desafio da precificação.

Frente à situação descrita e a partir do referencial teórico exposto a seguir, este relato busca conhecer modelos de precificação adequados à categoria de novos produtos digitais da informação, suas aplicações, e o modo como estão sendo usados hoje.

2 Metodologia

Identificado o desafio da definição de preço e de valor de um novo produto digital, entendeu-se que o método de pesquisa deveria ser uma busca exploratória por modelos de precificação sendo aplicados. Frente à metodologia sugerida por Biancolino *et al* (2012), partiu-se de uma situação familiar à prática profissional da autora, que analisou teorias correlatas ao problema, e apresentou três casos de como algumas empresas vem lidando com a o tema exposto.

A pesquisa qualitativa exploratória de múltiplos casos foi compreendida como a de maior aplicabilidade por permitir a compreensão holística e significativa de fenômenos sociais reais. Ainda que não representem uma amostra significativa do fenômeno, a proposta é que sejam generalizáveis em proposições teóricas, ainda que não para todo o universo (YIN, 1994).

Unindo as metodologias acadêmica e profissional, entendia-se a estratégia de preços como um tema crítico para as organizações já no início da proposta de estudo. A coleta de dados, portanto, segue a linha de entendimento do mercado sob o ponto de vista do consumidor e de informações públicas das empresas sobre suas estratégias. Ressalta-se a importância da crítica a tais publicações, uma vez que se trata da informação que a empresa optou por tornar pública. Tal característica da pesquisa reforça a importância de ela ser vista sob uma perspectiva exploratória, à medida que levanta e analisa as soluções que as empresas estão aplicando.

Foram analisados três casos distintos de produtos digitais de informação, que foram criados a partir do ano 2000. A amostra foi escolhida de acordo com a disponibilidade de informações públicas relevantes ao tema estudado, e com características distintas entre si sob o ponto de vista de estratégia de preços, cadeia de produção e mercados atendidos. São eles: a plataforma de publicidade Google Adwords, a revista The Atlantic e o serviço de músicas Spotify. Todos os modelos de negócios foram apresentados de acordo como são definidos pela companhia, com seus respectivos resultados financeiros. Em paralelo, foram analisadas reportagens e artigos referenciando as empresas, para que então fosse realizada a comparação crítica entre o Referencial Teórico e os modelos adotados pelas três empresas.

A pesquisa não se propõe a gerar uma solução única possível - uma vez que existe uma ampla gama de soluções mais adequadas a determinados produtos e mercados -, mas levantar as estratégias que vêm sendo adotadas por diferentes setores, de modo a apresentar a gestores e acadêmicos algumas das análises necessárias para a definição de estratégia de preços.

3 Referencial Teórico

3.1 Produtos de informação

Produtos de informação frequentemente são combinados com bens físicos e serviços - que servem como modo (representação) ou mídia (canal de transmissão) da informação. Contudo,



produtos de informação não se adaptam ao conceito de serviços ou de produtos tradicionais pelos aspectos de (FREIDEN *et al*, 1998; GATES, 1995; KANNAN; KOPALLE, 2001):

- Intangibilidade: são mais intangíveis que serviços, pois seu valor é percebido apenas quando consumidos;
- Custo de produção: o principal custo de produção é inicial e fixo. O custo marginal de produção frequentemente é próximo de zero, e depende dos formatos de venda;
- Logística de produção e distribuição: apresentam as características de produção, armazenamento e transporte por vezes em canais diferentes dos demais produtos; e sua produção, entrega e venda estão menos sujeitas a limites geográficos e logísticos;
- Distribuição: não necessariamente dependem de mídias físicas, gerando maior flexibilidade de atingir mercados dispersos;
- Reprodução: são facilmente reproduzíveis e copiados sem perda de conteúdo. Se em diversas indústrias a distribuição é tema crítico por falta de meios para chegar ao cliente final, o desafio da informação é como delimitá-la a quem a adquiriu;
- Armazenamento: não estão alocados em locais (estoques) físicos que precisam ser entregues por meios físicos. A alocação pode ser em servidores ou meios digitais que independem dos canais tradicionais de entrega;
- Consumo e temporalidade: podem ser consumidos à distância de seu local de produção sem necessariamente incorrer em custos logísticos; podem ser uniformemente consumidos por mais de uma pessoa em diversos locais sem que a experiência de um consumidor interfira na experiência dos demais; o consumo não o altera ou reduz sua capacidade (mas pode torna-lo obsoleto); a exposição ao produto consiste em seu consumo;
- Mercado potencial: é saturado quando cada indivíduo possui uma cópia do produto;
- Desagregação: são mais facilmente agregados e desagregados que outros produtos, gerando combinações que formam novos produtos;
- Personalização e customização: a desagregação permite melhor adaptação a diferentes mercados. Por vezes, podem ser produzidos dinamicamente ou ter a forma de produtos interativos adaptáveis em tempo real por solicitação do cliente.

3.2 Técnicas de precificação de novos produtos

Dean (1976) ressalta que a precificação de novos produtos envolve: (a) a estimativa de demanda (preço para os clientes e reação que produtos substitutos terão), (b) a decisão de metas de vendas, (c) o desenho de uma estratégia promocional (combinação ideal entre preço e promoção a longo prazo), e (d) a escolha dos canais de distribuição.

A proposta de Dean (*Ibidem*) é que o processo seja:

- explorar as preferências dos consumidores para entender se há viabilidade de produção;
- analisar as faixas de preço para que o produto seja economicamente atrativo para os compradores;
- estimar a demanda seja estimada a partir das alternativas de preços.

O autor também ressalta a dificuldade que os clientes apresentam ao tentar estimar os preços pelos quais pagariam em novos produtos, seja pela dificuldade em conhecer as alternativas ou pela dificuldade de prever a disponibilidade de caixa futuro.



Uma análise da Harvard Business Review 25 anos após a publicação do artigo original de Dean destaca que para produtos realmente novos, opera-se em um mercado de monopólio alterado sob: (a) a disponibilidade de alternativas, (b) a possibilidade de concorrência rapidamente, e (c) controlável porque as ações dos vendedores afetam a durabilidade e o poder do produto no mercado.

3.3. Técnicas de precificação para produtos digitais e produtos de informação

Hinterhuber e Liozu (2012) afirmam que os preços podem ter por base: custo, concorrência, ou valor para o cliente. Em produtos digitais, os custos fixos de produção em geral são os principais, havendo baixos custos de reprodução. Não sendo possível precificar apenas sob a perspectiva do custo marginal de produção, os autores propõem (a) ratear a demanda prevista nos custos de produção – apesar da complexidade em definir a demanda –, ou (b) utilizar como base produtos alternativos que resolvem problemas similares ou produtos da mesma categoria que os clientes utilizam atualmente - ainda que essa técnica também possa acarretar em uma precificação pouco eficiente.

Portanto, os autores (*Ibidem*) defendem que a perspectiva do valor para o cliente seja a mais vantajosa – a mesma proposta de Varian (1995). Ainda assim, é também complexo entender as preferências dos clientes, sua capacidade de pagamento, elasticidade de preço e tamanhos de diferentes segmentos de mercado. Da mesma forma, se a precificação prever a obtenção de lucro econômico, abre-se a oportunidade para a concorrência ganhar mercado utilizando preços pouco mais baixos. Por fim, para que o cliente pague pelo valor do produto, é necessário que o cliente perceba o valor superior do produto – o que pode ser em si um desafio.

Algumas técnicas de precificação também foram facilitadas nos canais digitais, como a precificação dinâmica. Tal precificação, que ajusta os preços aos consumidores de acordo com o valor que estes colocam em um produto ou serviço, envolve o aspecto da dispersão dos preços (no espaço ou no tempo) e a discriminação dos preços (preços diferentes por produtos diferenciados; preços unitários iguais e descontos por volume; e preços diferentes por segmento de clientes). A diferenciação de preços também pode ocorrer a partir da diferenciação de produtos por meio de características adicionais (NARAHARI *et al*, 2005). Varian (1995) sugere que a desagregação do produto facilita a diferenciação por preço e segmento.

A precificação dinâmica também varia: no ‘valor apresentado’, o vendedor define seu preço - que é cambiável mas definido pelo vendedor de acordo com disponibilidade dos estoques e demanda; enquanto na ‘descoberta de preço’ os preços são definidos em interação com o comprador, como são os casos de leilões (ELMAGHRABY; KESKINOCAK, 2003).

As duas principais estratégias de precificação dinâmica são: a ‘*skimming*’ - um preço inicial alto em relação ao que a maioria dos compradores pagaria-, e o preço de ‘penetração’ - quando o preço inicial se coloca como baixo relativamente ao que é esperado pelo segmento (NAGLE; HOGAN; ZALE, 2011). Enquanto a primeira começa com uma estratégia de lançamento *premium* para depois expandir o mercado, a segunda tem por objetivo conquistar uma grande parcela do mercado com um preço mais baixo e depois ajustá-lo para cima. Besbes e Zeevi (2009) destacam, entretanto, a falta de estudos que apresentem o que é um preço alto, baixo, ou o que os consumidores estão dispostos a pagar.



Como o mercado de informação se satura quando cada indivíduo possui uma cópia do produto, Freiden *et al* (1998) sugerem o ‘*skimming*’ (o modelo em que as primeiras cópias são mais caras que as seguintes) como eficaz neste contexto. Nesse modelo de altos custos fixos e baixos custos variáveis, a estratégia de preços tende a ser baseada em volume, o que acarreta em menos empresas competindo e favorecendo empresas maiores.

Post (2009) destaca o baixo custo marginal da cópia e a individualidade de cada produto da informação. Isto é, dois livros ou duas revistas sobre o mesmo tema possuem conteúdo único ainda que sobre tópicos muito similares. Tal fato transforma o mercado em um tipo de mercado monopolisticamente competitivo. Kannan *et al* (2009) destacam também que produtos criados em massa nas linhas de produção tradicionais tendem a ser substitutos entre si, enquanto produtos digitais que diferem no conteúdo podem se tornar complementares – ressaltando a oportunidade de criação de combos ou ‘*bundles*’. Kephart *et al* (2001) exploram a oportunidade de criação de conjuntos customizados de produtos de informação para a aplicação de sistemas de precificação mais complexos e eficientes comparando-se com produtos físicos tradicionais.

3.4 O “gratuito” como preço

“Toda informação deve ser gratuita”, afirmava Levy em 1984. Em 2010, Levy já ressaltava que enquanto a informação ‘queria’ ser cara, e que seu valor justificaria o seu preço; a informação também ‘queria’ ser gratuita e que seu custo de aquisição vem caindo com o tempo. Keen e Lockwood (2010) já colocavam que a informação gratuita não é de fato gratuita, uma vez que o consumidor sempre paga por ela de uma forma ou de outra. Tendo em conta o grande volume de conteúdo gratuito gerado por milhões de pessoas, o consumidor buscando a informação paga monetariamente por um serviço que avalie a qualidade dos produtos disponíveis, ou paga pelo seu tempo buscando qualidade do conteúdo.

A cultura da gratuidade é proposta por Anderson (2010) como aquela que vai se sobressair na economia digital. Já McGrath (2010) defende o modelo “*freemium*”, aquele em que a empresa oferece seu serviço gratuitamente buscando converter em pagantes um número suficiente de clientes. De acordo com Reime (2011), esse modelo de negócios funciona para produtos digitais pelo fato do custo de reprodução e distribuição ser baixo, ainda que seja pouco aplicável em outros mercados. Também, clientes passam horas buscando o melhor preço ou produto, ainda que o valor economizado não pague o tempo de coleta da informação. Portanto, a gratuidade faz com que as considerações sobre preço não aconteçam, superando o obstáculo inicial da comparação de preços para a posterior aquisição do produto.

Uma linha similar é a de oferecer o serviço gratuitamente no início e passar a cobrar a partir de determinado momento. De acordo com Brustein (2013), a vantagem dessa precificação é a de que o consumidor tende a valorizar mais um benefício que ele perde do que algo novo que ele adquire - a chamada aversão à perda. Portanto, é possível novamente romper a barreira das considerações do preço. Essa técnica, porém, pode ser arriscada e causar insatisfação dos clientes caso não esteja claro desde o início que um preço passará a ser cobrado em determinado momento.

Reime (2011) também destaca o valor do usuário gratuito no modelo *freemium* – que não se restringe ao valor do pagamento multiplicado pela probabilidade de o cliente gratuito se tornar pagante, mas também ao valor das redes e dos efeitos de indicação que cada cliente possui sobre os demais.



Uma estratégia sugerida por Varian (1995) é criar diversas versões para os produtos de modo que se possa otimizar o seu valor. Aplicável também a produtos físicos (como a diferenciação entre um livro de capa dura e um livro de bolso), são diversas as possibilidades sugeridas por Varian, que incluem o tempo de entrega do produto ou serviço, a flexibilidade de uso, sua performance, interface e resolução, a quantidade de funcionalidades e características disponíveis, o suporte técnico e a conveniência do consumo ou da compra.

3.5 Valor de produtos inovadores e mensuração de valor

Em grande parte da literatura de preços, o valor é referenciado como componente fundamental. O valor do produto pode ser definido como os benefícios – sejam eles técnicos, econômicos ou sociais – que são obtidos pela aquisição do produto. Porém, enquanto o valor é expresso em termos monetários (e entendido como ‘utilidade’ na Economia); o benefício se refere ao benefício líquido, isto é, subtraído dos custos para se obtê-lo. O valor é o que o cliente obtém em troca do preço pago; portanto, reduzir o custo de um produto não aumenta seu valor, apenas aumenta o benefício frente à unidade de custo utilizada (recurso) - incentivando o cliente a adquirir o produto. Por fim, a mensuração de valor é comparativa: considera as alternativas disponíveis, e não necessariamente se referem às mesmas categorias de produtos, mas também a categorias substitutas (ANDERSON; NARUS, 1998).

Sob o ponto de vista do cliente, o valor adicionado é calculado subtraindo-se o preço pago em relação ao custo de se adicioná-lo ao produto frente a um produto sem a característica adicional. Se por um lado, o preço é uma mensuração objetiva, existe dificuldade de cálculo de custos por parte da empresa (custos marginais, rateio, previsão de economia de escala e escopo) e também de cálculo do valor por parte do cliente (valor entre a conveniência de uma loja próxima e mais cara em relação a um atacado distante com valores menores), e que pode variar também em função de características circunstanciais (tipo e preço do produto adquirido) (RAO, 1984).

Para identificar o valor necessário ao cliente, Osterwalder (2014) propõe ferramentas relacionadas ao *Value Proposition Design*. De acordo com o modelo, há duas possibilidades de criação de valor para o cliente: criar ganhos ou aliviar dores. Para reconhecer como é possível criar valor em cada momento, é fundamental identificar os benefícios e resultados que o cliente busca, bem como os riscos e obstáculos que ele enfrenta. A busca por geração de valor deve ser interativa e contínua para garantir que a proposta de valor se mantenha relevante para os clientes. O modelo da avaliação de valor pode ser visto na Figura 1, abaixo:

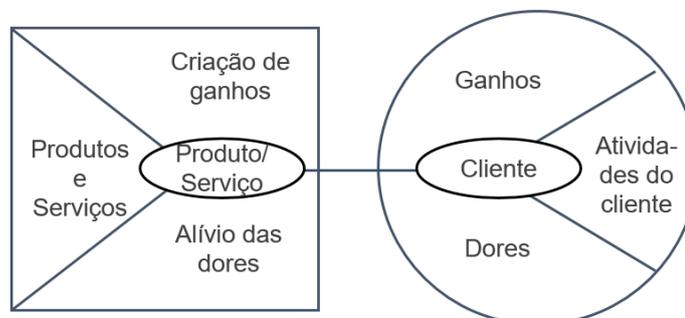


Figura 1: Canvas para Proposta de Valor

FONTE: OSTERWALDER, 2014



3.6 Processo de decisão de compra

Além dos desafios relacionados à criação de valor, as empresas passam pelo desafio de ser escolhidas pelos clientes no momento de compra. Payne *et al* (1996) afirmam que a complexidade do processo de decisão de compra se refere às diferentes decisões que o cliente pode tomar, comparando não só dois elementos da mesma categoria, mas também substitutos.

A dificuldade de escolha aumenta ainda de acordo com (a) o número de opções disponíveis, (b) a complexidade de processamento de determinados atributos do produto, (c) se existe incerteza sobre o valor de diversos atributos, e (d) quando a quantidade de atributos comuns entre os produtos comparados aumenta (*Ibidem*).

A decisão também pode ser baseada no estímulo (incentivo no momento da compra, como descontos), baseada em memória (familiaridade com o produto, como marcas com as quais o cliente está acostumado) ou combinada entre estímulo e memória (LYNCH; SRULL, 1982). E tais decisões podem ser quantitativas ou qualitativas, baseada em atributos ou em alternativas, e variam de acordo com variáveis do problema, da pessoa (decisor) e do contexto social (PAYNE *et al*, 1996).

A decisão também depende da informação disponível para o cliente. Propagandas, embalagens, mostruários, catálogos de vendas, indicações de amigos e conversas com vendedores e especialistas são fontes de informação para o cliente. No entanto, Simon destaca em seus estudos a ‘racionalidade limitada’: a dificuldade do cérebro humano em comparar objetivamente todas as opções, computando valores de ganhos e custos associados a cada uma delas. Do mesmo modo, as decisões nem sempre são racionais, mas por vezes também envolvem elementos não-objetivos (MIZERSKI *et al*, 1979).

Uma teoria emergente nesta discussão é a denominada ‘Zero Moment of True’ (ZMOT) – o Momento Zero da Verdade. Solis (2013) define tal momento a partir da proposta dos ‘Momentos da Verdade’ entre o consumidor e a marca. A teoria anterior definia o ‘Momento Um’ como a primeira interação entre o cliente e a marca ou produto – logo após o primeiro estímulo à compra -, e o ‘Momento Dois’ como aquele em que o cliente adquiriu e está utilizando o produto.

A proposta do ‘Momento Zero’ é de que se tradicionalmente o passo seguinte ao estímulo (o ato perceber a necessidade ou desejo) vinha o momento da experimentação do produto na loja, com a internet surgiu o fenômeno da busca *online* pelo produto. Antes do contato com o produto na loja, ocorre uma busca que inclui *reviews* de outros clientes e interações em redes sociais. Uma característica relevante é que o ‘Momento Zero’ de um cliente é o ‘Momento Dois’ de outro cliente. Ou seja, após a utilização, diversos consumidores compartilham opiniões *online* que se tornam a avaliação inicial de outros clientes em seu ‘Momento Zero’. Os momentos são explicados na Figura 2 abaixo:



Figura 2: Momentos da verdade na decisão de compra

FONTE: SOLIS, 2013

Esse novo momento de compra se relaciona ao modelo *freemium* à medida que a internet passa não apenas a ser um canal de vendas ou de utilização do produto básico, mas também de busca por opiniões de produtos a serem adquiridos e de aquisição de novos clientes.

4 Resultados obtidos e Análise

Com base no relato e fundamentação teórica expostos, apresenta-se a seguir alternativas levantadas como possíveis na precificação de novos produtos.

4.1 Google Adwords

O Google Adwords é um serviço de publicidade online em que o cliente paga apenas quando o seu anúncio é clicado pelo cliente (o chamado *cost per click*). O cliente corporativo define seu público-alvo a partir de alguns perfis de segmentação de público. O pagamento é realizado apenas quando as pessoas efetivamente clicam no anúncio – e não pela quantidade de vezes que ele aparece. Ou seja, ao contrário da publicidade em massa tradicional, a publicidade pode atingir apenas o público cujas características são desejadas. Após os clientes definirem as palavras-chave da busca que desejam utilizar para anúncio e filtros de segmentação, o valor de cada clique é definido em um sistema de leilão. Isto é, o cliente disposto a pagar mais pela palavra-chave é o que aparece para o cliente final (GOOGLE ADWORDS, 2016).

O Adwords é considerado o primeiro produto a utilizar a precificação do custo por clique na publicidade. Lançado em 2000, o produto superou a receita de 67 bilhões de dólares em 2015 de acordo com relatório financeiro da empresa e é o produto de maior receita do Google (ALPHABET, 2016). O modelo de pagamento por resultado é por si só inovador à medida que identificou como criar valor para os anunciantes bem como diferenciar o preço de cada palavra-chave buscada para otimizar os lucros.

É fundamental ressaltar sobre esta estratégia que ainda que o Adwords seja a principal fonte de receitas do Google, e tenha sido bem-sucedida, a empresa atua com um amplo portfólio de produtos – muitos dos quais utilizam a estratégia *freemium* ou servem como base para a



criação de redes que aumentam o valor da própria companhia (MARVIN, 2015; ROSENBERG, 2015; STERLING, 2015). De fato, Faktor (2013) afirma que a estratégia de produtos do Google é a de equilibrar as receitas com propaganda – onde a empresa efetivamente gera resultado financeiro significativo – com produtos de menor receita, mas de ampla utilização que possuem por finalidade defender o mercado (como e-mail, navegador, mapas e serviços de nuvem), e em menor grau explora novas possibilidades para produtos futuros.

4.2 The Atlantic Magazine

A revista The Atlantic, fundada em 1857, define como estratégia para seu lucro em 2010 - após décadas de prejuízo – a perspectiva de ‘*digital first*’ ou ‘primeiro digital’.

Desfrutando de boa reputação, sua circulação em 2007 era de cerca de 450 mil exemplares mensais, e cerca de 500 mil visitas ao site (INDVIK, 2011). Essa situação levou a diretoria a rever a estratégia, sendo uma das primeiras decisões a extinção da área paga do site. Todos os artigos disponíveis na revista impressa estavam também disponíveis no site gratuitamente. Segundo os executivos, a ação foi tomada para mensurar o tamanho do mercado potencial. Em seguida, a revista passou a agregar notícias na forma de postagens em blogs com síntese e opinião. O então vice-presidente de estratégia digital revista, Scott Havens, descrevia a revista online como uma contextualizadora e sintetizadora em detrimento de uma agregadora de notícias – como a maioria dos portais se posicionava, em sua opinião (INDVIK, 2012). A proposta era colocar diferentes aspectos do fato contextualizando fragmentos. Assim como apresentado no Google, a publicidade foi utilizada como a principal fonte de renda online. Entretanto, o formato online também serviu para o crescimento de vendas da revista impressa e para fortalecimento da credibilidade da publicação.

A receita da revista The Atlantic cresceu continuamente entre os anos de 2010 e 2013 (BERCOVICI, 2013), e ela também entrou em novos mercados. São exemplos: a realização de eventos políticos, apoiados pela força de sua marca, e publicações de caráter específico, como uma publicação voltada a questões urbanas (MOSES, 2012). Enquanto o mercado editorial passou por uma redução da quantidade de propagandas impressas, queda de assinantes e redução de receitas, a revista passou a se posicionar como um portal de notícias digital que detém as vendas de revistas impressas, ao invés de se colocar como uma revista impressa com portal digital (MATSA, 2012).

Novamente neste caso, o modelo gratuito foi implantado obtendo receitas com produtos complementares relacionados à força e à associação da marca, por meio de publicidade e eventos. Isto é, a foi adotada uma perspectiva que analisa o portfólio corporativo como um todo, de modo que uma linha de negócios apoia as outras linhas de maneira conjunta.

4.3 Spotify

O Spotify, serviço de música por streaming, é apoiado em um modelo que oferece acesso a músicas gratuitamente, preços individuais e pacotes familiares. O serviço gratuito está disponível para todos os clientes, mas é restrito ao canal online e com propagandas. Assinantes possuem funcionalidades adicionais (utilizar o serviço também quando estiverem *offline*, e sem interrupções por publicidade), e podem obter desconto por meio de pacotes familiares (SPOTIFY, 2016).



Após um período em que músicas foram compartilhadas sem controle dos artistas ou distribuidoras e com forte redução de faturamento no mercado, o Spotify criou um modelo de pagamento legalizado para ouvir música, com pagamento de royalties aos artistas tocados (WONG, 2016). A desagregação do conteúdo de CDs e a reagregação de diferentes artistas, bem como o valor reduzido pelas músicas permitiram ampliar a audiência, sendo que cada vez que uma música toca, a receita média que vai para o artista é de cerca de USD 0,001128 (DREDGE, 2015a). As receitas são obtidas por meio de publicidade entre os clientes não-pagantes, e por mensalidades entre os clientes pagantes. O modelo de pagamentos informado pela própria empresa em sua página para os artistas (SPOTIFY, 2016) é da divisão da receita total obtida pelo total de músicas tocadas, e o pagamento para os artistas é proporcional à quantidade de vezes que cada música é tocada.

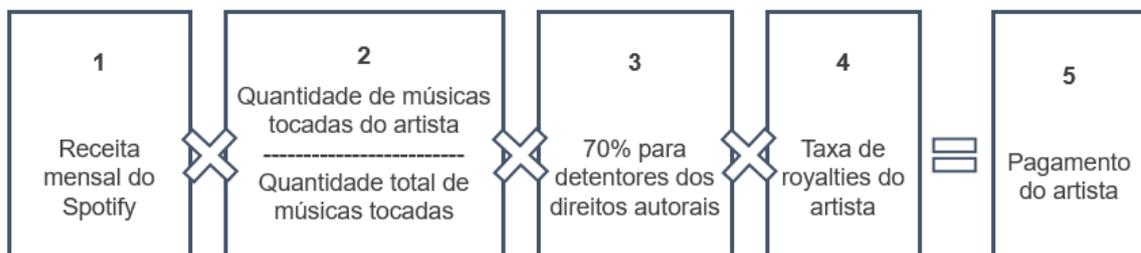


Figura 3: Modelo de pagamento dos artistas pelo Spotify

FONTE: Spotify (2016)

Nota-se que apesar do crescimento de receitas - de €747 milhões em 2013 para €1,1 bilhão em 2014 (um crescimento anual de 45%) – houve um prejuízo à companhia de €165 milhões. Os diretores Martin Lorentzon e Pär-Jorgen Pärson afirmam que o modelo de negócios faz sentido quando é escalado. Também, a operação está crescendo a um ritmo acelerado globalmente, e está firmando parcerias internacionais para aumentar a audiência e tornar o produto lucrativo (DREDGE, 2015b).

Este modelo de expansão é aplicável entre produtos digitais de uma forma muito mais factível quando comparado a produtos físicos tradicionais, mas é importante ressaltar que apesar da força da marca e da forte presença internacional, o modelo de precificação neste caso ainda não conseguiu obter lucro.

4.4 Análise dos modelos

O principal destaque dos casos selecionados no estudo é a presença de publicidade para obtenção de receitas. Combinada com outras linhas de receita ou individualmente, a publicidade parece estar se tornando uma forma frequente de rentabilização dos produtos digitais estudados.

Outra descoberta importante acontece na maneira em que os produtos são precificados: nenhum dos produtos estudados possui um preço único e válido pelo próprio produto sendo consumido. Isto é, há casos de precificação dinâmica para o comprador (como o leilão de palavras do Google Adwords) ou de pagamento dinâmico ao fornecedor (como o pagamento para o artista de acordo com a quantidade de músicas suas e de outros artistas ouvidas no Spotify). Ou seja, em nenhum caso a empresa define o valor de um produto: não há um preço específico de cada notícia ou de toda a publicação, do valor de uma palavra-chave de busca,



ou de ouvir uma música. Todos os preços estudados são compostos por outros mecanismos dinâmicos.

Uma terceira descoberta trata da maneira como as empresas efetivamente trabalham com a gratuidade, inclusive por vezes apresentando prejuízo. Destaca-se que ainda que a publicidade digital tenha sido a solução de viabilidade financeira para algumas empresas, o modelo ainda não é financeiramente viável em todos os casos. Também, vários produtos não são lucrativos individualmente, mas são pagos por um portfólio maior de produtos integrados que possuem preços estabelecidos.

Uma conclusão relevante desse resultado é de que ainda que existam novos modelos, eles próprios estão sendo testados e possivelmente não cheguem a resultados sustentáveis no longo prazo. É possível também que estes novos modelos precisem ser modificados em seu formato, ou que sejam criados outros novos formatos, para que sejam aplicados em determinados produtos de informação. Este tipo de conclusão é importante pelo fato de que os modelos emergentes de precificação são tão novos como os próprios produtos, e estratégias digitais também estão sendo criadas e testadas.

Faz-se importante ressaltar também a forma como o valor do produto é visto nos casos estudados. Em todos eles, o valor não é medido pelo produto nem pelo custo de produção, mas por fatores relacionados à oferta ou à demanda. A dinamicidade dos preços soluciona o problema da complexidade da previsão da demanda e da avaliação de valor mencionadas no referencial teórico. Ainda que durante o lançamento não seja claro o valor de cada produto para o cliente final, o pagamento por mensalidade e o leilão reverso facilitam a chegada a um preço em que ambas as partes ganham. O leilão reverso do Google Adwords de fato é capaz de diferenciar ao máximo os preços de acordo com o valor do produto para cada cliente.

Com os novos momentos no processo de decisão de compra, a disponibilização de conteúdo gratuito *online* como no caso da revista The Atlantic serve como degustação – possivelmente estimulando os clientes a adquirirem o produto impresso.

No caso do Spotify, as músicas possivelmente passem por um mercado mais competitivo, ao menos entre os artistas conhecidos. Neste caso, é possível ouvir as músicas do serviço também ao se comprar CDs físicos ou músicas online de outros canais. As músicas adquiridas são iguais independente do canal. O produto pode se diferenciar, então, pela forma de serviços agregados ou características como a facilidade de compra, armazenamento e utilização. Por outro lado, o prejuízo pode ser resolvido adequando-se tanto a demanda (sobre as quais a empresa possui pouco controle) como a oferta (ajustando os preços praticados). Seguindo a linha dos outros produtos estudados, existe ainda a possibilidade de tratar de um portfólio maior e obter receita de outros canais.

Um aspecto levantado na teoria que destacava o valor do cliente não-pagante é visto também em todos os casos apresentados, pelo fato de que esse cliente também gera externalidade de redes, fortalece a marca, e diferencia o produto para gerar a preferência por parte dos clientes pagantes. O fato de os produtos de informação criarem um mercado monopolisticamente competitivo é favorecido pela credibilidade da empresa e força da marca gerada com os não-pagantes.

Em todos os casos, foi fundamental a compreensão de que o mercado digital é significativamente diferente do mercado físico, e portanto também a estratégia de produtos deve ser alterada.



5 Considerações Finais

Novos produtos digitais de informação vêm sendo lançados continuamente, e podem apoiar-se nas conclusões deste trabalho para explorar as possibilidades de rentabilização. A precificação, componente fundamental da estratégia das empresas, delimita a publicação de decisões completas e atuais. Ainda assim, foi possível verificar nos casos como as empresas vem testando as técnicas de precificação apresentadas.

A natureza exploratória do trabalho gera conhecimento sobre possibilidades de precificação de novos produtos digitais de informação. Ressalta-se, porém, que os casos apresentados podem não refletir toda a indústria, sendo ilustrativos mas não necessariamente representativos de todo o setor.

Por se tratar de um tema novo, sugere-se para trabalhos futuros analisar a estratégia de precificação a longo prazo, de modo a entender a sustentabilidade de cada estratégia.

6 Referências

ALPHABET – INVESTOR. Disponível em: <https://abc.xyz/investor/index.html>. Acesso em: 19/06/2016.

ANDERSON, C. 2009. *Free*. New York: Hyperion Books.

ANDERSON, James. NARUS, James. *Business marketing: Understand what customers value*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 76, n. 6, p. 53-65, 11-12/1998.

BERCOVICI, Jeff. *The Atlantic will experiment with online pay models in 2013*. **Forbes**. Jersey City: 03/01/2013. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/jeffbercovici/2013/01/03/the-atlantic-will-experiment-with-online-pay-models-in-2013/#3af144526e7f>. Acesso em: 09/06/2016.

BESBES, Omar; ZEEVI, Assaf. *Dynamic pricing without knowing the demand function: Risk bounds and near-optimal algorithms*. **Operations Research**. Catonsville, v. 57, n. 6, p. 1407–1420, 11-12/2009. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1946390>. Acesso em: 19/05/2016.

BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI Jr., R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.

BRUSTEIN, Joshua. *How freemium products use our brains against us*. **Bloomberg**. New York City: 11/07/2013. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-07-11/how-freemium-products-use-our-brains-against-us>. Acesso em: 08/06/2016.

DEAN, Joel. *Pricing policies for new products*. **Harvard Business Review**. Boston: 11/1976. Disponível em: <https://hbr.org/1976/11/pricing-policies-for-new-products>. Acesso em: 10/06/2016.

DREDGE, Stuart. *Spotify financial results show struggle to make streaming music profitable*. **The Guardian**. London: 11/05/2015. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2015/may/11/spotify-financial-results-streaming-music-profitable>. Acesso em: 01/07/2016a.

DREDGE, Stuart. *How much do musicians really make from Spotify, iTunes and YouTube?* **The Guardian**. London: 03/04/2015. Disponível em: <http://www.theguardian.com/>



technology/2015/apr/03/how-much-musicians-make-spotify-itunes-youtube. Acesso em: 01/07/2016b.

ELMAGHRABY, Wedad; KESKINOC AK, Pinar. *Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices and future directions*. **Journal of Management Science**. Atlanta: v. 49, n. 10, p. 1287-1309, 10/2003. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=970707>. Acesso em: 09/05/2016.

FAKTOR, Steve. *Deconstructing Google's strategy: Will Google eat your business next?* **Forbes**. Jersey: 23/05/2013. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/stevefaktor/2013/05/23/featuredeconstructing-googlersquos-strategy-will-google-eat-your-business-next/#23d104923da6>. Acesso em: 02/06/2016.

FREIDEN, Jon; Goldsmith, Ronald; TAKACS, Scott; HOFACKER, Charles. *Information as a product: not goods, not services*. **Marketing Intelligence & Planning**. Boston, v. 16, n. 3, p.210-220, 1998. Disponível em: http://myweb.fsu.edu/chofacker/pubs/freiden_goldsmith_takacs_hofacker.pdf. Acesso em: 08/02/2016.

GATES, Bill. *The internet tidal wave – Microsoft executive staff and direct reports*, 26/05/1995. In: **Wired**. Los Angeles: 05/05/2010. Disponível em: <http://www.wired.com/2010/05/0526bill-gates-internet-memo/>. Acesso em: 27/06/2016.

GOOGLE ADWORDS. Disponível em: Acesso em : 06/06/2016.

HALL, Robert E. *The relation between price and marginal cost of production in U.S. industry*. **Journal of Political Economy**, v. 96, n. 5, 1988. Disponível em: web.stanford.edu/~rehall/Relation-Price-JPE-Oct-1988.pdf. Acesso em: 22/06/2016.

HINTERHBER, Andreas; LIOZU, Stephan. *Is it time to rethink your pricing strategy?* **MIT Sloan Management Review**. Cambridge: v. 53, n. 4, p. 69-77, summer/2012.

INDVIK, Lauren. *Inside 'The Atlantic': How one magazine got profitable by going 'digital first'*. **Mashable**. New York City: 19/12/2011. Disponível em: <http://mashable.com/2011/12/19/the-atlantic-digital-first/#9D39eKwOkmqV>. Acesso em: 02/07/2016.

INDVIK, Lauren. *Why 'The Atlantic' no longer cares about SEO*. **Mashable**. New York City: 09/05/2012. Disponível em: <http://mashable.com/2012/05/09/the-atlantic-social-over-seo-strategy/#bnabWOTKNOqc>. Acesso em: 08/07/2016.

KANNAN, P.K.; KOPALLE, Praveen K. *Dynamic pricing on the internet: Importance and implications for consumer behavior*. **International Journal of Electronic Commerce**. Armonk: v. 5, n. 3, p. 63-83, 2001.

KANNAN, P. K.; POPE, Barbara K.; JAIN, Sanjay. *Pricing digital content product lines: A model and application for the NAP*. **Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 620–636, 2009. Disponível em: <https://www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/Faculty/Kannan-Pope-Jain-MKS-2009.pdf>. Acesso em: 10/05/2016.

KEIM, Daniel A.; KOHLHAMMER, Jörn; ELLIS, Geoffrey; MANSMANN, Florian. *Mastering the Information Age: Solving problems with visual analytics*. Goslar: Eurographics Association, 2010.

KEPHART, Jeffrey O.; BROOKS, Christopher, H.; DAS, Rajarshi. *Pricing information bundles in a dynamic environment*. In: PROCEEDINGS OF THE ACM CONFERENCE ON



ELECTRONIC COMMERCE (EC'01). Tampa, 10/2001. Disponível em: researcher.watson.ibm.com/researcher/files/us-kephart/ec01_bundling.pdf. Acesso em: 03/06/2016.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renee. *Value innovation: The strategic logic of high growth*. **Harvard Business Review**. Boston: 07-08/2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>. Acesso em: 21/04/2016.

LEVY, S. *Hackers*. New York City: Dell Publishing, 1994.

LEVY, S. *Hackers*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010.

KEEN, Michael; LOCKHOOD, Ben. *The value added tax: Its causes and consequences*. **Journal of Development Economics**. Amsterdam, v. 92, n. 2, p. 138-151, 2010. Disponível em: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304-3878\(09\)00013-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304-3878(09)00013-3). Acesso em: 28/03/2016.

LYNCH, John G.; SRULL, Thomas K. *Memory and attentional factors in consumer choice: Concepts and research methods*. **Journal of Consumer Research**. Chicago: v. 9, p. 18-37, 06/1982.

MARVIN, Ginny. *Google AdWords turns 15: A look back at the origins of a \$60 billion business*. **Search Engine Land**. New York: 28/10/2015. Disponível em: <http://searchengineland.com/google-adwords-turns-15-a-look-back-at-the-origins-of-a-60-billion-business-234579>. Acesso em: 02/07/2016.

MATSA, Katerina-Eva. *Magazines: Are hopes for tablets overdone? In: The Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism: The State of the News Media 2012*. Disponível em: <http://www.stateofthemedias.org/2012/magazines-are-hopes-for-tablets-overdone/#fn-10522-48>. Acesso em: 01/06/2016.

MCGRATH, Rita Gunther. *Business models: A discovery driven approach*. **Long Range Planning**. London: v. 43, p. 247-261, 2010.

MIZERSKI, Richard; GOLDEN, Linda; KERNAN, Jerome. *The Attribution Process in Consumer Decision Making*. **Journal of Consumer Research**. Chicago: v. 6, 09/1979. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Richard_Mizerski/publication/24099307_The_Attribution_Process_in_Consumer_Decision_Making/links/561c7b4608ae78721fa117be.pdf. Acesso em: 04/04/2016.

MOSES, Lucia. *How David Bradley and Justin Smith saved 'The Atlantic'*. **Adweek**. New York City: 27/09/2011. Disponível em: <http://www.adweek.com/news/press/how-david-bradley-and-justin-smith-saved-atlantic-135215?page=2>. Acesso em: 08/07/2016.

NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E.; ZALE, Joseph. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. 5 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.

NARAHARI, Y; RAJU, C. V. L.; RAVIKUMAR, K.; SHAH, SOURABH. *Dynamic pricing models for electronic systems*. **Sadhana**. Bangalore: v. 30, n. 2, p. 231-256, 04/2005. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02706246>. Acesso em: 23/05/2016.

OSTERWALDER, Alexander. *Value proposition design: How to create products and services customers want*. New York City: Wiley, 2014. 320 p.



PAYNE, John W.; BETTMANN, James R.; COUPEY, Eloise; JOHNSON, Eric J. *A constructive process view of decision making: Multiple strategies in judgment and choice. Acta Psychologica*. Amsterdam: v. 80, p. 107-141, 1992. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~jrb12/bio/Jim/42.pdf>. Acesso em 08/06/2016.

PEITZ, Martin; WALDFOGEL, Joel. *The Oxford handbook of the digital economy*. Oxford: Oxford University Press, 2012. 624 p.

POST, Gerald V. *An economic model for pricing digital products*. In: PROCEEDINGS OF THE 42ND HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2009. Waikoloa, 2009. Disponível em: <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2009/3450/00/07-06-01.pdf>. Acesso em: 29/04/2016.

RAO, Vithala. *Pricing research in marketing: The state of the art. The Journal of Business*. Chicago: v. 57, n. 1, p. S39-S60, 01/1984. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2352922>. Acesso em: 13/05/2016.

REIME, Erlend Vihovde. *Exploring the freemium business model*. Tese apresentada no Programa de Inovação e Empreendedorismo da Universidade de Oslo. Oslo, 2011. Disponível em: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/12882/Reime.pdf?sequence=3>. Acesso em: 17/04/2016.

ROSENBERG, Eric. *The Business of Google. Investopedia*. New York: 05/02/2015. Disponível em: <http://www.investopedia.com/articles/investing/020515/business-google.asp>. Acesso em: 10/07/2016.

SOLIS, Brian. *What's the future of business: Changing the way businesses create experiences*. New Jersey: Wiley, 2013. 224 p.

SPOTIFY. Disponível em: <https://www.spotifyartists.com/spotify-explained/>. Acesso em: 08/07/2016.

STERLING, Greg. *Google revenues: \$18 billion for q4 (\$66 billion for year) but CPCs down again. Marketing Land*. New York: 29/01/2015. Disponível em: <http://marketingland.com/google-revenues-18-billion-q4-66-billion-year-cpcs-116356>. Acesso em: 01/07/2016.

VARIAN, Hal R. *Pricing information goods*. University of Michigan, 06/1995. Disponível em: people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/price-info-goods.pdf. Acesso em: 15/02/2016.

WONG, Kathleen. *How does Spotify make money? Here's the business model behind the streaming service. Mic*. New York City, 10/03/2016. Disponível em: <https://mic.com/articles/137400/how-does-spotify-make-money-here-s-the-business-model-behind-the-streaming-service#.Rn750YXx7>. Acesso em: 25/04/2016.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2 ed., 1994.