

GIOVANA RUIZ PAGNI

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE MUDANÇAS DE PREÇOS  
BASEADAS NA CONCORRÊNCIA DE UMA EMPRESA DE BENS DE  
CONSUMO**

São Paulo

2015

Lombada

GIOVANA RUIZ PAGNI

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE MUDANÇAS DE PREÇOS  
BASEADAS NA CONCORRÊNCIA DE UMA EMPRESA DE BENS DE  
CONSUMO**

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

São Paulo

2015



GIOVANA RUIZ PAGNI

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE MUDANÇAS DE PREÇOS  
BASEADAS NA CONCORRÊNCIA DE UMA EMPRESA DE BENS DE  
CONSUMO**

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

Área de Concentração:  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Senzi  
Zancul

São Paulo

2015

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Pagni, Giovana Ruiz**

**Análise de oportunidades de mudanças de preços baseadas na concorrência de uma empresa de bens de consumo / G. R. Pagni -- São Paulo, 2015.**

**127 p.**

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

**1.Precificação 2.Inteligência Competitiva I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram, ajudaram e estiveram ao meu lado.



## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo, agradeço a Deus por toda a luz, força e saúde ao longo da minha jornada acadêmica.

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, me ajudando e me apoiando em todas as horas, com seu amor incondicional. Obrigada por todo o esforço e trabalho para tornar este momento possível. Agradeço também por todas as suas demonstrações de muito companheirismo, amizade, confiança e paciência nas horas em que eu mais precisei e por conseguirem me fazer sorrir nas horas mais difíceis, de muito estudo e trabalho. Obrigada por me ensinarem que o esforço aliado à fé é capaz de mover montanhas.

Aos meus avós, que sempre acreditaram em mim e se alegraram com as minhas conquistas. Obrigada por todos os momentos que passamos juntos e pelos ensinamentos de humildade, simplicidade e de valorização do estudo. Levo-os sempre comigo em meu coração.

Aos grandes amigos que eu fiz na Poli, com quem eu compartilhei momentos de tensão, de correria e de cansaço, mas também inúmeros momentos de alegria, sonhos e felicidade. Obrigada por todas as aulas, trabalhos, estudos para as provas (principalmente na Biblioteca da Produção), almoços no bandejão, caronas e festas. Obrigada por me fazerem querer ir para a Poli todos os dias. Vocês fizeram esses cinco anos inesquecíveis.

Aos professores do colégio, do cursinho e da Poli, em especial aos do Departamento de Engenharia de Produção, pela contribuição inestimável ao meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À Escola Politécnica, por sua tradição e qualidade, que, junto com todas as oportunidades das quais desfrutei enquanto aluna, fazem com que eu possa continuar desfrutando de outras mais em seu nome.



Tudo posso naquele que me fortalece.  
(Filipenses 4:13)



## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento e a aplicação de metodologias de comparação de preços de competidores, a fim de identificar oportunidades de mudanças de preços em uma empresa de bens de consumo. A importância da precificação como forma de produzir receita é reconhecida pela literatura, mas ainda é comum que gerentes e administradores enfrentem dificuldades em especificar suas ofertas, dada a complexidade dessa atividade. Assim, caso a oferta de uma empresa seja similar a do principal concorrente, então terá de acompanhar o seu preço ou perderá vendas.

A empresa estudada neste projeto, do setor de higiene pessoal e beleza, enfrentava este problema. Com base em dados de mercado a respeito dos principais concorrentes em cada categoria em que a empresa compete, foi possível identificar oportunidades de mudanças de preços, capazes de aumentar a rentabilidade de cada categoria de produtos da empresa. Para isso, foram definidas faixas de preços considerando simulações de cenários tanto com reduções nos valores da empresa quanto com os mesmos preços praticados pelo principal concorrente.

Considera-se que o trabalho não apenas possa incrementar as vendas da empresa, como também a metodologia aqui desenvolvida possa ser aplicada a outras empresas de bens de consumo, tanto do setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos quanto de outras áreas maduras, como vestuário e calçados.

**Palavras-chave:** Precificação competitiva. Inteligência competitiva. *Benchmarking* de preços. Produtos de higiene pessoal.



## ABSTRACT

This study intends to develop and apply methodologies of price comparison among competitors, in order to identify opportunities to change prices in a consumer goods company. The importance of pricing as a way of obtaining revenues is recognized by the literature, but it is still common that managers and administrators face difficulties in pricing their offers, given the complexity of this activity. Thus, if a company's offer is similar to the main competitor's, it will have to follow the competitor's price or it will lose sales.

The company studied in this case, from the personal care and cosmetics sector, was facing this issue. Based on market data related to the main competitors in each category the company competes in, it was possible to identify opportunities to change prices, capable of raising the profitability of each product category of the company. In order to achieve this purpose, price ranges were proposed, considering the simulation of scenarios with both the reduction of the company's prices and the establishment of the main competitor's price.

It is considered that not only can this study increase the company's sales, but the methodology developed here may also be applied in other consumer goods companies from the personal care and cosmetics sector and from other well developed markets, such as the apparel and the footwear ones.

**Keywords:** Competitive pricing. Competitive intelligence. Price benchmarking. Personal care products.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-1 - Composição do portfólio da Higiene & Beleza.....	17
Figura 1-2 - Evolução do faturamento da Higiene & Beleza .....	19
Figura 2-1 - Desempenho da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos .....	23
Figura 2-2 - Cadeia produtiva do setor de HPPC .....	30
Figura 2-3 - Distribuição das empresas do mercado de HPPC no território brasileiro .....	31
Figura 2-4 - Participação dos canais de distribuição em termos de vendas em valor (R\$) .....	32
Figura 2-5 - Participação das regiões no faturamento .....	35
Figura 2-6 - Fatores relacionados às estratégias de preços de varejistas.....	37
Figura 2-7 - Curvas de demanda.....	46
Figura 2-8 - Avaliação e reação às mudanças de preços dos concorrentes .....	48
Figura 3-1 - Metodologia de trabalho.....	53
Figura 3-2 - Agrupamentos propostos para as regiões .....	56
Figura 3-3 - Agrupamentos propostos para os canais .....	56
Figura 4-1 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Sólidos .....	74
Figura 4-2 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Líquidos .....	77
Figura 4-3 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Antissépticos Bucais .....	80
Figura 4-4 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para <i>Shampoos</i> Infantis .....	83
Figura 4-5 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Sólidos Infantis .....	86
Figura 4-6 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Líquidos Infantis .....	89
Figura 4-7 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Lenços Umedecidos Infantis .....	92
Figura 4-8 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Loções Infantis .....	95
Figura 4-9 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para <i>Body Care</i> .....	97



Figura 4-10 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Bronzeadores.....	100
Figura 4-11 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para <i>Face Care</i> .....	104
Figura 4-12 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Absorventes Higiênicos Externos .....	107
Figura 4-13 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Absorventes Higiênicos Internos .....	110
Figura 4-14 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Protetores Diários.....	113



## LISTA DE TABELAS

Tabela 2-1 - Evolução do mercado por categoria (2012-2017).....	24
Tabela 2-2 - Crescimento do setor comparado ao PIB e à indústria geral .....	25
Tabela 2-3 - <i>Top ten</i> exportações e importações brasileiras HPPC.....	26
Tabela 2-4 - Índices de preços comparados: ao consumidor, de produtos de higiene, de produtos de beleza .....	27
Tabela 2-5 - Evolução das lojas de vizinhança no Brasil .....	34
Tabela 2-6 - Comparação dos preços da cesta básica no pequeno e grande varejo .....	42
Tabela 2-7 - Reações às mudanças de preços de concorrentes e seus efeitos .....	49
Tabela 2-8 - Processo e fontes de informação de inteligência de marketing .....	51
Tabela 4-1 - Concorrentes selecionados por categoria.....	70
Tabela 4-2 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Sólidos.	71
Tabela 4-3 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Líquidos .....	74
Tabela 4-4 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Antissépticos Bucais .....	77
Tabela 4-5 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de <i>Shampoos</i> Infantis	81
Tabela 4-6 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Sólidos Infantis .....	84
Tabela 4-7 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Líquidos Infantis .....	87
Tabela 4-8 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Lençós Umedecidos Infantis .....	90
Tabela 4-9 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Loções Infantis .....	92
Tabela 4-10 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de <i>Body Care</i> .....	95
Tabela 4-11 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Bronzeadores .....	98
Tabela 4-12 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de <i>Face Care</i> .....	101
Tabela 4-13 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Absorventes Higiênicos Externos.....	104
Tabela 4-14 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Absorventes Higiênicos Internos.....	107



Tabela 4-15 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Protetores Diários ..... 110



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Descrição da empresa .....	15
1.1.1	Estrutura organizacional .....	15
1.1.2	Portfólio de produtos .....	16
1.1.3	Proposta de valor e posicionamento de mercado.....	18
1.2	Motivações.....	18
1.3	Objetivos .....	20
1.4	Papel da autora no desenvolvimento do trabalho .....	20
1.5	Estrutura do texto.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	O mercado de bens de consumo de higiene e beleza no Brasil .....	23
2.1.1	Tamanho do mercado e perspectivas de crescimento.....	23
2.1.2	Cadeia de valor .....	27
2.1.3	Canais de distribuição.....	31
2.1.4	Varejo .....	33
2.2	Precificação.....	36
2.2.1	Precificação competitiva.....	38
2.2.2	Diferenciação de preços por canal .....	41
2.2.3	Diferenciação de preços por região .....	43
2.2.4	Mudanças de preços.....	44
2.2.5	Elasticidades de demanda.....	45
2.2.6	Reações às mudanças de preços .....	47
2.3	Inteligência de Marketing .....	49
3	METODOLOGIA .....	53
3.1	Segmentação do portfólio .....	53
3.2	Segmentação de canais e regiões .....	54
3.3	Compreensão da situação atual da empresa e do mercado .....	57
3.3.1	Seleção dos concorrentes.....	58
3.3.2	<i>Benchmarking</i> de preços do mercado.....	58
3.3.3	Compreensão da <i>performance</i> do portfólio .....	60
3.4	Compreensão da sensibilidade a preço dos clientes .....	61
3.5	Desenvolvimento da estratégia de precificação .....	63



3.6	Identificação das oportunidades de mudanças de preços.....	65
<b>4</b>	<b>ANÁLISES E RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1	Categorias e SKUs selecionados para análise.....	69
4.2	Concorrentes selecionados para análise.....	69
4.3	Identificação das oportunidades de mudanças de preços.....	71
4.3.1	Sabonetes Sólidos .....	71
4.3.2	Sabonetes Líquidos.....	74
4.3.3	Antissépticos Bucais.....	77
4.3.4	<i>Shampoos</i> Infantis .....	81
4.3.5	Sabonetes Sólidos Infantis.....	84
4.3.6	Sabonetes Líquidos Infantis.....	86
4.3.7	Lenços Umedecidos Infantis .....	89
4.3.8	Loções Infantis .....	92
4.3.9	<i>Body Care</i> .....	95
4.3.10	Bronzeadores .....	98
4.3.11	<i>Face Care</i> .....	101
4.3.12	Absorventes Higiênicos Externos.....	104
4.3.13	Absorventes Higiênicos Internos.....	107
4.3.14	Protetores Diários .....	110
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A - DIAGRAMAS DE PARETO .....</b>	<b>121</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, será descrita a empresa na qual este trabalho de formatura foi realizado, bem como as motivações para seu desenvolvimento e os objetivos a serem alcançados. Por fim, será apresentada a estrutura do texto.

## 1.1 Descrição da empresa

Este trabalho foi realizado em uma empresa multinacional americana de bens de consumo de higiene e beleza, líder de mercado em diversas categorias em que compete e presente em todo o território nacional. O projeto a ser descrito por esse relatório fez parte das tarefas executadas pela autora durante o seu período de estágio na empresa.

Deste modo, a autora participou de um projeto de monitoramento de preços da concorrência, no intuito de identificar oportunidades de mudanças de preços para que as vendas possam intensificar-se, impactando diretamente o *market share* da companhia. O projeto teve duração de quatro meses, sendo que a autora continuou seu estágio na empresa e o desenvolvimento deste trabalho de formatura.

Por questões de confidencialidade, a empresa será denominada Higiene & Beleza. Além disso, dados numéricos confidenciais da empresa serão alterados por meio de um multiplicador. A estrutura organizacional, o portfólio de produtos e a proposta de valor da companhia serão detalhados nos próximos itens.

### 1.1.1 Estrutura organizacional

A Higiene & Beleza possui uma estrutura organizacional matricial, em que, de um lado, há uma divisão entre times Globais, Regionais e Locais e, de outro, existem times de projetos nos quais são alocados recursos de todos os departamentos (P&D, *Supply Chain*, *Marketing*, *Trade Marketing*, entre outros). Os times Globais são responsáveis pela execução de tarefas mais estratégicas e de longo prazo, envolvendo o futuro da companhia como um todo. Em razão disso, são responsáveis pelo início da maioria dos projetos ou iniciativas. Já os

times Regionais têm a responsabilidade de implementar projetos vindos dos times Globais, adaptando-os às regiões a que pertencem. No total, existem quatro regiões na empresa, duas na América (América do Norte e América Latina), uma formada por Europa, Oriente Médio e África e uma composta pela Ásia e Oceania. Por fim, cabe aos times Locais implementar os projetos vindos de outras esferas, bem como desenvolver outros específicos para cada país. Vale ressaltar que existem times de todas as áreas em cada esfera. Por exemplo, existem times de Marketing Globais, Regionais e Locais.

O projeto de monitoramento de preços da concorrência a ser explorado neste trabalho de formatura foi desenvolvido pelo time de Inteligência de Marketing e focado na Diretoria Executiva da Higiene & Beleza no Brasil, voltada para ações do time de Marketing Local. A equipe de Inteligência atuante no projeto foi constituída por um gerente sênior, uma coordenadora, um analista e uma estagiária, autora deste trabalho de conclusão de curso.

O time Local de Inteligência de Marketing da Higiene & Beleza faz parte da área de Estratégia e Inteligência, sendo responsável pela obtenção de dados a respeito do mercado, geralmente secundários, isto é, coletados previamente com outro propósito (KOTLER e ARMSTRONG, 2008), e pelo desenvolvimento das principais análises de interesse dos times de Estratégia, Marketing, *Trade Marketing*, Vendas e Finanças, além da Diretoria Executiva da companhia.

### **1.1.2 Portfólio de produtos**

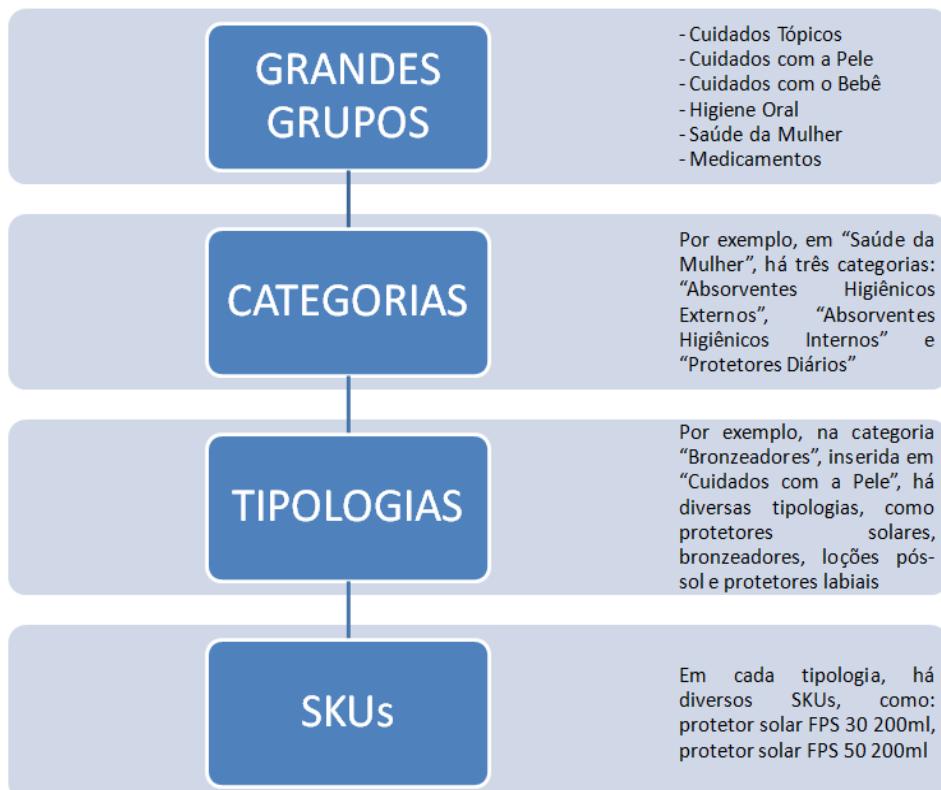
Atualmente, o portfólio da Higiene & Beleza está dividido em seis grandes grupos: Cuidados Tópicos (curativos e hastes flexíveis), Cuidados com a Pele (como loções, sabonetes, entre outros), Cuidados com o Bebê (produtos específicos para o público-alvo, como *shampoos*, sabonetes, lenços umedecidos, entre outros), Higiene Oral (antissépticos bucais, escovas de dentes e fios dentais), Saúde da Mulher (absorventes higiênicos) e Medicamentos OTC (*Over-the-Counter*, isto é, que não necessitam de receita, como antigripais, pastilhas e analgésicos). Juntos, os grupos de Cuidados com a Pele e Saúde da Mulher correspondem a mais de 60% do faturamento da Higiene & Beleza. Na companhia, existem três gerentes sênior de marketing, que são responsáveis por dois grupos cada um.

Cada grande grupo é formado por subgrupos, que definem as categorias de seus produtos, como "Bronzeadores", "Face Care", "Absorventes Higiênicos Externos", entre outros. Entretanto, os gerentes plenos de marketing são responsáveis, em sua maioria, por uma marca e não por uma categoria.

Além disso, em cada categoria há tipologias de produtos. Por exemplo, na categoria "Bronzeadores" encontram-se bronzeadores, protetores solares, loções pós-sol e protetores labiais. No último nível, encontram-se os produtos, que serão chamados de SKUs (*Stock Keeping Units*) ao longo deste trabalho de formatura. Atualmente, a Higiene & Beleza conta com aproximadamente 600 SKUs.

A Figura 1-1 apresenta a composição do portfólio da Higiene & Beleza, com a descrição até o último nível, formado pelos SKUs.

Figura 1-1 - Composição do portfólio da Higiene & Beleza



Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

### 1.1.3 Proposta de valor e posicionamento de mercado

A proposta de valor da Higiene & Beleza para os seus consumidores está relacionada à promoção do bem-estar, unindo a ciência à vida saudável, sempre oferecendo produtos de alta qualidade a preços justos. Um dos diferenciais da empresa e que consiste em um valor relevante entregue a seus clientes é justamente a confiabilidade de seus produtos, uma vez que a companhia foi pioneira no lançamento de diversos itens no mercado, como curativos, fraldas descartáveis, absorventes e protetores solares.

Dessa forma, é possível identificar que, dentre as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), a companhia se enquadra em uma estratégia de diferenciação. Apesar dos preços acessíveis, a Higiene & Beleza preza pela qualidade entregue ao consumidor, ainda que seu foco não seja em produtos *premium*.

O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil é caracterizado pelo domínio de empresas de grande porte, que oferecem produtos diferenciados para as várias classes sociais que compõem o país, segmento em que se insere a Higiene & Beleza. Por outro lado, também há empresas de porte menor que focam em produtos mais *premium*, cobrando preços elevados para atender consumidores específicos e cuja distribuição é restrita a farmácias. Este também é o caso das farmácias de manipulação, cuja produção se restringe a pedidos diferenciados para cada cliente, de acordo com a receita médica de dermatologistas.

## 1.2 Motivações

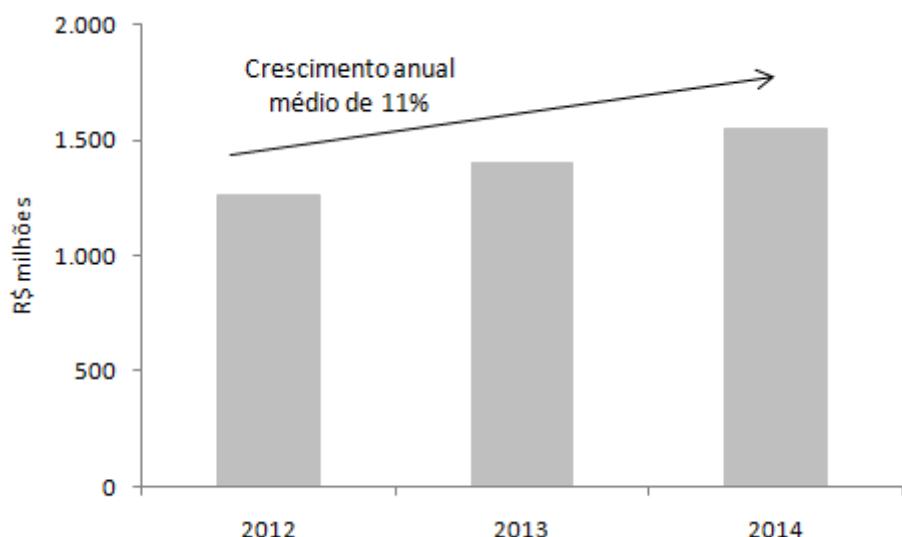
Desde 2013, a Higiene & Beleza tem praticado, quando necessário, aumentos de preços para os seus produtos sem discriminação entre as categorias, o que provocou perda de *market share*, isto é, de participação de mercado, naquelas mais sensíveis a mudanças de preços, como sabonetes líquidos, absorventes e lenços umedecidos. Além disso, a companhia também não levou em consideração as mudanças de preços que seus competidores estavam praticando.

Em 2015, o interesse da Higiene & Beleza pelo monitoramento de preços também está relacionado à previsão de um aumento substancial nos preços dos produtos de higiene

pessoal, perfumaria e cosméticos em virtude da nova cobrança de IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados) para o setor, aliada às projeções econômicas pessimistas, sobretudo as que envolvem a inflação. De acordo com a Revista Exame (2015), as instituições financeiras consultadas no mês de julho estimaram uma inflação de 9,23% até o final do ano.

Apesar do cenário pessimista, a Higiene & Beleza pretende expandir-se ainda mais, tendo em vista o crescimento observado nos últimos anos, como mostrado na Figura 1-2. Justifica-se, assim, o crescimento a partir da análise dos preços dos concorrentes, a fim de identificar oportunidades de mudanças de preços na Higiene & Beleza, para que a mesma possa reduzir discrepâncias em relação ao mercado e, consequentemente, aumentar suas receitas.

Figura 1-2 - Evolução do faturamento da Higiene & Beleza<sup>1</sup>



Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Em relação à autora deste trabalho de formatura, o interesse por marketing e desenvolvimento de produtos teve sua origem na disciplina PRO2715 - Projeto do Produto e do Processo, que rendeu a seu grupo de trabalho um pedido de patente junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), de número BR 10 2015 012439-2. Posteriormente, a autora se interessou pelo seu desenvolvimento acadêmico e profissional em outras disciplinas do curso, relacionadas com estratégia e marketing. Este interesse pela atuação em marketing, especialmente em inteligência de mercado, e seu estágio na área levaram ao desenvolvimento deste Trabalho de Formatura.

<sup>1</sup> Dados mascarados por meio de um multiplicador

### 1.3 Objetivos

O objetivo central deste trabalho consiste em desenvolver e aplicar metodologias de monitoramento de preços de concorrentes a fim de identificar oportunidades de mudanças de preços para a Higiene & Beleza, nas diversas categorias em que compete e de acordo com as características do mercado brasileiro.

### 1.4 Papel da autora no desenvolvimento do trabalho

Como já foi dito anteriormente, a autora deste trabalho de formatura estava em seu período de estágio na área de inteligência de marketing da empresa Higiene & Beleza, participando do projeto de identificação de oportunidades de mudanças de preços, foco deste estudo.

A área de inteligência de marketing da Higiene & Beleza entrega bimestralmente um relatório contendo as principais análises de mercado para os demais times, como citado previamente. Estas análises apresentam dados como *market share* de diversas categorias de produtos da companhia e dos principais concorrentes de cada uma, bem como crescimento de mercado e dados a respeito da distribuição dos produtos, como ruptura (quando o produto falta em alguma loja), presença de itens promocionados e *shelf share* (porcentagem de ocupação de gôndolas). Vale ressaltar que todos os dados são apresentados tanto considerando o Brasil em sua totalidade, isto é, todas as áreas geográficas e todos os canais de distribuição, quanto com as segmentações de regiões e canais.

Entretanto, devido às necessidades mencionadas no item 1.2, ficou decidido que este relatório deveria ser complementado com análises de preços, alteração de responsabilidade da autora deste trabalho de conclusão de curso. O gerente sênior ficou responsável por verificar junto à Diretoria Executiva e aos outros times, sobretudo o time de Marketing, qual a granularidade da visão que eles buscavam. Feito isso, a coordenadora, o analista e a autora deste trabalho passaram a estudar as bases de dados secundários que a empresa adquire, no intuito de identificar a viabilidade das análises pedidas e de sua inserção no relatório bimestral.

Conforme a autora desenvolvia as novas análises no relatório, o restante da equipe validava as mudanças em reuniões semanais, adaptando-as até que atendessem aos requisitos dos outros times. A versão final foi entregue no penúltimo mês de duração do projeto.

A autora também participou da elaboração de recomendações acerca das possíveis alterações de preços na Higiene & Beleza, com base no relatório desenvolvido. Dessa forma, é possível afirmar que a autora participou ativamente do projeto como um todo, ainda que alternasse seu foco entre a teoria e a prática que envolveram o desenvolvimento das análises.

## 1.5 Estrutura do texto

Este trabalho de formatura possui cinco capítulos, sendo o primeiro, referente à introdução, já apresentado.

A seguir, o capítulo 2 deste trabalho apresenta a revisão da literatura, que aborda temas relevantes para o desenvolvimento da metodologia adequada ao projeto em questão. Inicialmente, é feito um panorama do mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, de forma a contextualizar o trabalho. Depois, são apresentados conceitos gerais de marketing relevantes para o tema, como o *mix* de marketing e questões relacionadas à teoria de precificação. Esta segunda parte apresenta conceitos referentes à estratégia de precificação competitiva, à diferenciação de preços por canal de distribuição e por região geográfica e às mudanças de preços e suas reações, considerando também as elasticidades de demanda. Por fim, é apresentada a teoria acerca da inteligência de marketing, também conhecida como inteligência competitiva.

A partir do conhecimento adquirido com a revisão bibliográfica, é desenvolvida, no capítulo 3, uma metodologia para identificar oportunidades de mudanças de preços, tendo em vista o comportamento dos concorrentes da Higiene & Beleza.

Em seguida, no capítulo 4 são apresentados os resultados da aplicação desta metodologia. Por fim, o capítulo 5 traz uma análise crítica destes resultados, acompanhados de conclusões e de considerações finais à Higiene & Beleza.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção destina-se à revisão da literatura relevante para o desenvolvimento deste trabalho de formatura. Para isso, serão abordados tanto temas referentes ao mercado de bens de consumo de higiene e beleza no Brasil quanto conceitos de *Marketing* utilizados neste estudo.

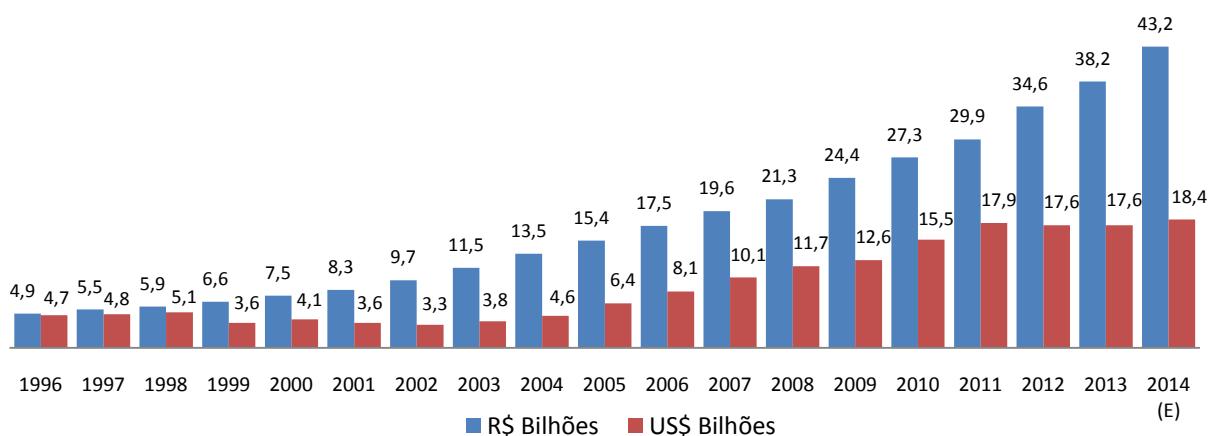
### 2.1 O mercado de bens de consumo de higiene e beleza no Brasil

A fim de melhor entender o problema existente na Higiene & Beleza, é necessário compreender o mercado em que a empresa está inserida, a cadeia de valor e os canais de distribuição de seus produtos, com ênfase no setor varejista.

#### 2.1.1 Tamanho do mercado e perspectivas de crescimento

Segundo a publicação anual da ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o setor apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10% ao ano nos últimos 19 anos, tendo passado de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 43,2 bilhões em 2014 (ABIHPEC, 2015). A Figura 2-1 apresenta um resumo desses dados.

Figura 2-1 - Desempenho da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



Fonte: ABIHPEC (2015)

Ao analisar o mercado por categoria, a ABIHPEC (2013) afirma que, em 2012, o mercado de produtos para cabelos obteve a maior participação entre os produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC), com 21,7%, seguido de fragrâncias, com 15,1%. Segundo a ABIHPEC (2013) apud Euromonitor (2013), a tendência é a mesma para 2017, embora os dois mercados percam um pouco sua participação, ao lado de sabonetes e desodorantes, como mostrado na Tabela 2-1.

Tabela 2-1 - Evolução do mercado por categoria (2012-2017)

<b>Categoria</b>	<b>EVOLUÇÃO DO MERCADO POR CATEGORIA</b>				<b>CAGR (12-17)</b>
	<b>2012</b>	<b>2017 (Previsão)</b>	<b>R\$'bilhões</b>		
<b>HPPC Total</b>	<b>83,5</b>	<b>100%</b>	<b>147,4</b>	<b>100%</b>	<b>11,8%</b>
Produtos Infantis	3,7	4,4%	6,4	4,3%	8,2%
Sabonetes	6,5	7,8%	9,6	6,5%	13,9%
Maquiagem	6,8	8,1%	13,0	8,8%	11,1%
Desodorante	8,4	10,1%	14,1	9,6%	18,1%
Depilatórios	0,7	0,8%	1,5	1,0%	11,2%
Fragrância	12,6	15,1%	21,5	14,6%	11,7%
Cabelos	18,1	21,7%	31,5	21,4%	11,7%
Produtos Masculinos	8,4	10,1%	17,3	11,7%	15,4%
Higiene Oral	6,6	7,9%	11,9	8,1%	12,6%
Pele	8,9	10,7%	15,7	10,7%	11,9%
Protetor Solar	2,8	3,4%	4,9	3,3%	12,2%

Fonte: Adaptado de ABIHPEC (2013) apud Euromonitor (2013)

De acordo com a ABIHPEC (2015), ao comparar a evolução do setor com a do Produto Interno Bruto (PIB) e com a da indústria em geral, pode-se observar que a indústria de HPPC demonstrou, nos últimos anos, crescimento bem mais acentuado que o restante da indústria (9,2% de crescimento médio ao ano contra 2,8% do PIB Total e 1,9% da indústria geral), como mostrado na Tabela 2-2.

Tabela 2-2 - Crescimento do setor comparado ao PIB e à indústria geral

<b>VARIAÇÃO ANUAL (%)</b>			
<b>Ano</b>	<b>PIB</b>	<b>Indústria Geral</b>	<b>Setor Deflacionado</b>
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,3
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
2014	0,1	-1,2	7,0
<b>Acumulado últimos 18 anos</b>	<b>64,8</b>	<b>41</b>	<b>389,4</b>
<b>Médio Composto últimos 18 anos</b>	<b>2,8</b>	<b>1,9</b>	<b>9,2</b>

Fonte: ABIHPEC (2015)

Em relação às exportações e importações de produtos de HPPC, verifica-se que o Brasil enfrenta uma balança comercial desfavorável, isto é, situação em que as exportações superam as importações (ABIHPEC, 2015). Há destaque para a América Latina que, dos 134 países de destino para as exportações do setor, representa 76% do total em 2014 e, dos 70 países de origem das importações de HPPC, corresponde a 39% do total no ano passado, superando a Europa, os Estados Unidos e o Canadá, que representam 36% das importações. A Tabela 2-3 traz o dez principais países de destino das exportações e importações do setor de HPPC em 2014.

Tabela 2-3 - *Top ten* exportações e importações brasileiras HPPC

<b>TOP TEN EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS HPPC</b>			
<b>Acumulado janeiro a dezembro (FOB - US\$'milhões)</b>			
<b>EXPORTAÇÕES</b>		<b>IMPORTAÇÕES</b>	
País	2014	País	2014
1 Argentina	155.344	Argentina	288.922
2 Chile	80.277	Estados Unidos	136.842
3 Venezuela	75.434	França	119.270
4 México	65.851	México	105.556
5 Colômbia	64.776	China	93.421
6 Peru	46.090	Alemanha	45.524
7 Paraguai	42.014	Espanha	37.158
8 Panamá	36.790	Canadá	29.127
9 Uruguai	28.596	Colômbia	24.799
10 Estados Unidos	25.096	Itália	20.403
<b>TOTAL EXPORTAÇÕES</b>	<b>798.158</b>	<b>TOTAL IMPORTAÇÕES</b>	<b>1.070.600</b>
<b>TOTAL TOP TEN</b>	<b>620.269</b>	<b>TOTAL TOP TEN</b>	<b>901.023</b>

Fonte: Adaptado de ABIHPEC (2015) apud AliceWeb

Bain & Company e Gas Energy (2014) comentam que, no ano de 2012, tanto as importações quanto as exportações brasileiras de HPPC eram pequenas quando comparadas ao mercado local, correspondendo a apenas 2% e a 1% do mercado brasileiro, respectivamente.

Ao analisar a balança comercial por tipo de aplicação, Bain & Company e Gas Energy (2014) também apontam que, em 2012, houve superávit de produtos para cabelo, para higiene oral e para banho, sendo que os dois primeiros corresponderam a mais de 50% do valor total exportado. Os dois maiores produtos importados, desodorantes, provenientes sobretudo da Argentina, e perfumes, oriundos principalmente da França, representaram cerca de 50% do total importado no país.

Na Tabela 2-4, nota-se que, nos últimos cinco anos, os preços do setor apresentaram crescimento inferior à inflação e ao índice de preços ao consumidor (ABIHPEC, 2015).

Tabela 2-4 - Índices de preços comparados: ao consumidor, de produtos de higiene, de produtos de beleza

<b>Ano</b>	<b>-DES/VAL</b>	<b>VARIAÇÃO ANUAL (%)</b>			
		<b>FGV</b>	<b>Índice Geral de Preços</b>	<b>Índice Preço ao Consumidor</b>	<b>FIPE</b>
2010	10,2	11,3		6,4	1,5
2011	5,4	5,1		5,8	5,0
2012	-14,8	7,8		5,1	9,4
2013	-9,7	5,5		3,9	1,6
2014 (E)	-7,7	3,7		5,2	8,9
<b>Acumulado últimos 5 anos</b>	<b>-17,5</b>	<b>37,9</b>		<b>29,3</b>	<b>29,0</b>
<b>Médio Composto últimos 5 anos</b>	<b>-3,8</b>	<b>6,6</b>		<b>5,3</b>	<b>5,2</b>
					<b>4,4</b>

Fonte: ABIHPEC (2015)

Segundo a ABIHPEC (2015) apud Euromonitor (2014), o Brasil ocupa a terceira posição em relação ao mercado mundial de HPPC, representando 9,4% do consumo total. É, ainda, o primeiro mercado em desodorantes, fragrâncias e proteção solar, segundo mercado em produtos infantis, masculinos, para cabelos, para banho e depilatórios, terceiro mercado em higiene oral e maquilagem e sexto mercado em produtos para a pele. A previsão é de que o Brasil se torne o segundo maior mercado do mundo até 2020 (ABIHPEC, 2013).

### 2.1.2 Cadeia de valor

De acordo com Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010) apud Garcia (2005), a cadeia produtiva de HPPC divide-se em três agrupamentos, que são indústrias a montante, empresas fabricantes de HPPC e canais de distribuição.

As principais indústrias a montante da cadeia correspondem às de insumos químicos, de máquinas e equipamentos e às de embalagens (MONTEIRO FILHA; DA COSTA; NUNES, 2010). O poder de barganha da indústria de HPPC é substancialmente reduzido em virtude do fato de que os fornecedores de insumos não são exclusivos dessa cadeia, que sofre concorrência de outros segmentos no processo de compra, tais como alimentos, farmacêuticos, entre outros. Em relação às máquinas e equipamentos, é possível separá-los em dois grupos, um destinado à fabricação do produto e outro voltado à embalagem. No que se refere ao primeiro grupo, há um relacionamento próximo entre a indústria de HPPC e os

fabricantes desses equipamentos devido às suas especificidades. Especificamente em relação à indústria de embalagens, os autores do estudo do BNDES afirmam que a mesma desempenha um papel muito importante em vista da grande tendência à diferenciação dos produtos no mercado de HPPC. Além de suas características físicas e estéticas, as embalagens também são responsáveis pela segurança do uso do produto e pela prevenção de sua contaminação.

Segundo Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010) apud Garcia (2005), a indústria produtora de HPPC pode ser dividida em três categorias de empresas, que são as com atuação concentrada em HPPC, as diversificadas com atuação em vários mercados e as empresas de nicho/farmácias de manipulação.

Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010) afirmam que as empresas com atuação concentrada em HPPC são responsáveis pela etapa de formulação do produto, a qual envolve intensa busca por inovação e elevados gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Contudo, a fabricação pode ser terceirizada, caso que geralmente ocorre em empresas bem estruturadas, de capital nacional ou internacional, que operam em mais de um subsegmento (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos) de HPPC, com possibilidades de usufruir de economias de escopo.

Já as empresas diversificadas com atuação em vários mercados são aquelas em que o segmento de HPPC corresponde a apenas uma parte dos seus negócios (MONTEIRO FILHA; DA COSTA; NUNES, 2010). Geralmente, tratam-se de empresas multinacionais que se aproveitam de economia de escala e de escopo no que se refere à pesquisa, à produção e à comercialização. Além disso, essas empresas não costumam atender a todos os subsegmentos de HPPC.

Segundo o estudo do BNDES redigido por Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010), as empresas de nicho/farmácias de manipulação são responsáveis apenas pela mistura dos compostos químicos, podendo ou não fabricar. Costumam ser empresas de pequeno ou médio porte, de capital nacional, cuja produção é voltada para um subsegmento específico, apresentando, pois, menor grau de complexidade e necessidade de investimentos iniciais.

Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010) acrescentam que algumas empresas produzem cosméticos para terceiros e também podem prestar serviços de compra de insumos

e embalagens, além de executar testes exigidos para registrar ou notificar o produto junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

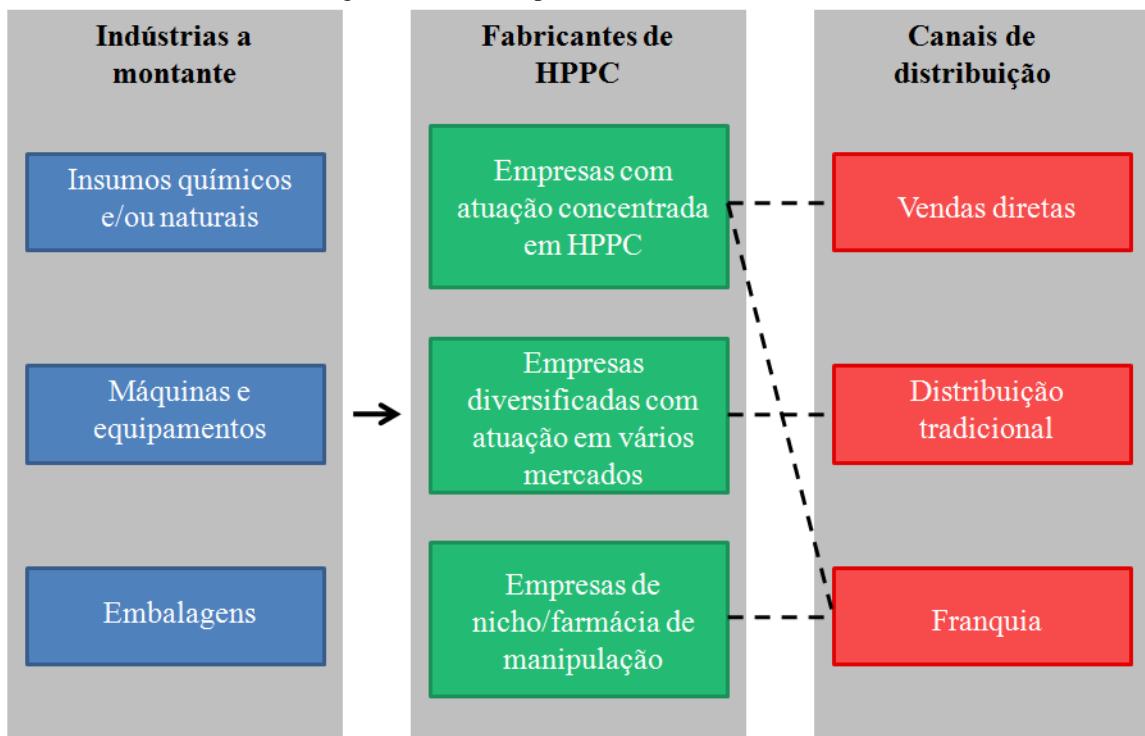
Bain & Company e Gas Energy (2014) dividem as empresas atuantes no mercado nacional em quatro grupos:

- Empresas nacionais focadas em produtos de massa, geralmente itens de higiene pessoal, que utilizam grandes redes de varejo em sua distribuição e concorrem principalmente em uma base de preços;
- Empresas nacionais focadas em produtos de massa diferenciados, que utilizam como canais de distribuição principalmente as vendas diretas ou lojas especializadas no varejo e concorrem por preços e outros atributos, como ingredientes naturais;
- Empresas globais diversificadas e voltadas para produtos de massa, atuando em todas as linhas de produtos e cuja presença no país é relevante;
- Empresas globais focadas em cosméticos e produtos mais sofisticados, que normalmente atuam com suas linhas ou marcas de massa e de massa diferenciadas.

O último elo da cadeia de valor corresponde aos canais de comercialização, referentes à distribuição tradicional, às vendas diretas e às franquias, os quais serão detalhados no item 2.1.3 do presente trabalho.

Na Figura 2-2, a seguir, está retratada a cadeia produtiva do setor de HPPC, desde a aquisição de insumos para a fabricação até a comercialização para os consumidores finais.

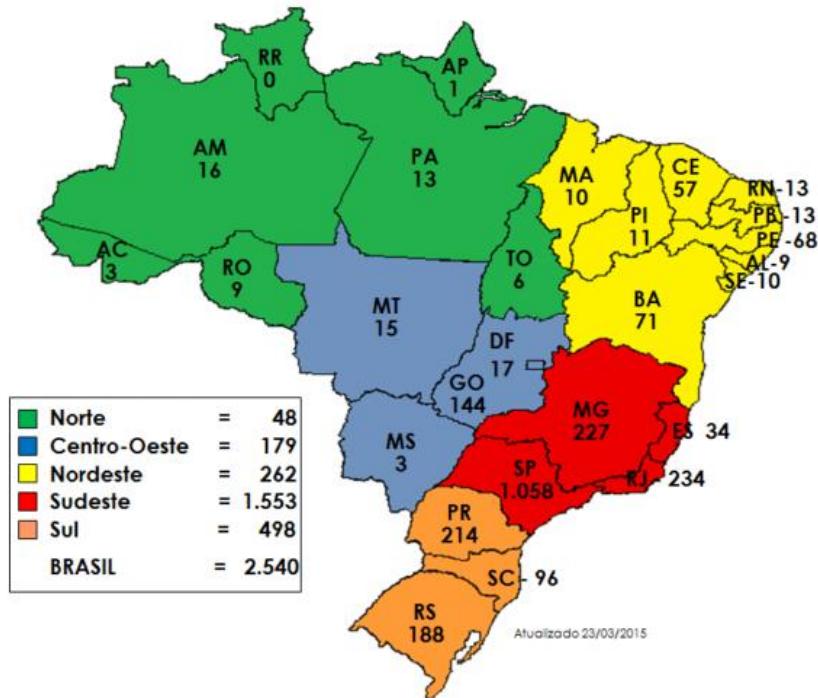
Figura 2-2 - Cadeia produtiva do setor de HPPC



Fonte: Adaptado de Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010)

Atualmente, existem no Brasil 2.540 empresas atuando no mercado de produtos de HPPC, sendo 20 dessas de grande porte, cujo faturamento corresponde a 73% do total do setor (ABIHPEC, 2015). Ao analisar apenas as cinco maiores empresas presentes no Brasil, Bain & Company e Gas Energy (2014) afirmam que, em 2012, elas detinham aproximadamente 50% do mercado nacional. Como pode ser visto na Figura 2-3, a seguir, a maior parte das empresas de HPPC localiza-se na região Sudeste do país, sobretudo no estado de São Paulo.

Figura 2-3 - Distribuição das empresas do mercado de HPPC no território brasileiro



Fonte: ABIHPEC (2015)

### 2.1.3 Canais de distribuição

Segundo a ABIHPEC (2015), os produtos do setor de HPPC são distribuídos basicamente por meio de três canais:

- distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo;
- venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares; e
- franquias, lojas especializadas e personalizadas.

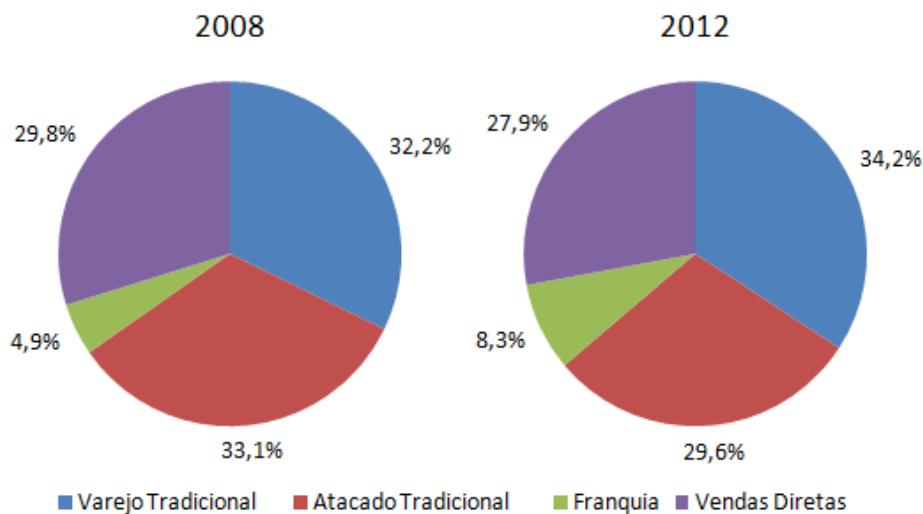
Monteiro Filha, da Costa e Nunes (2010) comentam que o varejo tradicional é composto por supermercados e hipermercados, drogarias, lojas de departamento, entre outras. Este canal está se tornando cada vez mais concentrado, sobretudo o segmento de supermercados-hipermercados, o que torna mais complexa a negociação de preços. Os autores também afirmam que o canal é predominantemente utilizado pelas empresas diversificadas em outros mercados, que aproveitam os mesmos canais para a venda de produtos de HPPC a fim de aumentar seu poder de negociação junto aos detentores do canal.

A venda direta é caracterizada pela utilização de catálogos de produtos, sobretudo por meio de revendedoras, o que resulta em uma maior aproximação junto ao consumidor (MONTEIRO FILHA; DA COSTA; NUNES, 2010). Geralmente, esses catálogos são voltados para as classes de renda média ou baixa.

Já as franquias costumam ser adotadas por empresas com atuação concentrada nos subsegmentos de HPPC, devido à elevada diferenciação do produto (MONTEIRO FILHA; DA COSTA; NUNES, 2010). Isso acaba exigindo um atendimento mais próximo do consumidor no intuito de revelar-lhe as características do produto que o diferenciam dos demais concorrentes. Os autores ressaltam, ainda, que este canal é mais voltado à venda de produtos com maior valor agregado, assim como a venda direta.

A ABIHPEC (2013) também destaca a importância do varejo tradicional para a distribuição do mercado de HPPC, representando 34,2% das vendas em valor real de todo o setor no ano de 2012, correspondente a um crescimento de 2,0% em relação ao ano de 2008. Nesse período, a franquia também apresentou crescimento positivo, enquanto o atacado tradicional e a venda direta reduziram sua participação. A Figura 2-4 apresenta um resumo dessa evolução dos canais, sendo que o varejo tradicional será abordado em maior profundidade no item 2.1.4, a seguir.

Figura 2-4 - Participação dos canais de distribuição em termos de vendas em valor (R\$)



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

#### 2.1.4 Varejo

O desempenho do comércio varejista, medido a partir do crescimento das vendas, obteve resultados superiores ao PIB em 2014, seguindo a mesma linha dos anos anteriores, segundo Silva et al. (2015), autores de um estudo do DIEESE a respeito do comércio. O varejo e o PIB cresceram 2,2% e 0,1%, respectivamente, descontada a inflação e, para 2015, a projeção é de crescimento de 1,0% nas vendas do setor. No ano passado, houve destaque para os setores de artigos farmacêuticos, médicos e ortopédicos e de outros artigos de uso pessoal e doméstico, com aumento de 9,0% e 7,9%, respectivamente.

De acordo com Sandi et al. (2013), autores de um estudo do DIEESE sobre supermercados, o setor no Brasil tem apresentado crescimento elevado e constante nos últimos anos. Em 2012, houve um aumento real de 2,3% no faturamento em relação ao ano anterior e de 8,9% no volume de vendas, enquanto o PIB apresentou variação de 0,9% no mesmo período. Também no ano de 2012, as cinco maiores empresas do setor respondiam por 52,9% do faturamento total do segmento supermercadista, o que revela a tendência de concentração ocorrida no setor.

Entretanto, segundo Magalhães (2009) apud Oliveira (2006), os supermercados perdem cada vez mais a preferência do consumidor como canal de compras, já que em 1999 as redes varejistas concentravam 73% das compras, contra 27% de outros canais, quadro que se alterou em 2005, em que os supermercados passaram a responder por 65% da preferência dos consumidores, frente a 35% dos outros meios. Ainda, de acordo com o GVcev (2011) apud Supermercado Moderno (2010), os hipermercados tiveram queda real de 5,9% no ano de 2010.

Já as lojas de vizinhança, caracterizadas pela presença de um a quatro *check-outs*, têm enfrentado um cenário oposto, com crescimento de sua importância nos últimos anos devido à conveniência e proximidade que fornecem ao consumidor, que passou a fracionar as compras e a priorizar praticidade e agilidade no lugar da estocagem e na busca pelo menor preço (ABRAS, 2015). Na Tabela 2-5, é possível visualizar o crescimento das lojas no período de 2011 a 2014, com crescimento total do setor de 4,3% entre 2013 e 2014.

Tabela 2-5 - Evolução das lojas de vizinhança no Brasil

Check-out	Faturamento anual do setor (R\$)				Variação (2014 x 2013)
	2011	2012	2013	2014	
Um	390.000	420.000	550.000	586.000	6,5%
Dois	1.370.000	1.400.000	1.740.000	1.850.000	6,3%
Três	2.600.000	2.680.000	3.090.000	3.250.000	5,2%
Quatro	4.100.000	4.230.000	4.660.000	4.790.000	2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>8.460.000</b>	<b>8.730.000</b>	<b>10.040.000</b>	<b>10.476.000</b>	<b>4,3%</b>

Fonte: Adaptado de ABRAS (2015) apud GfK

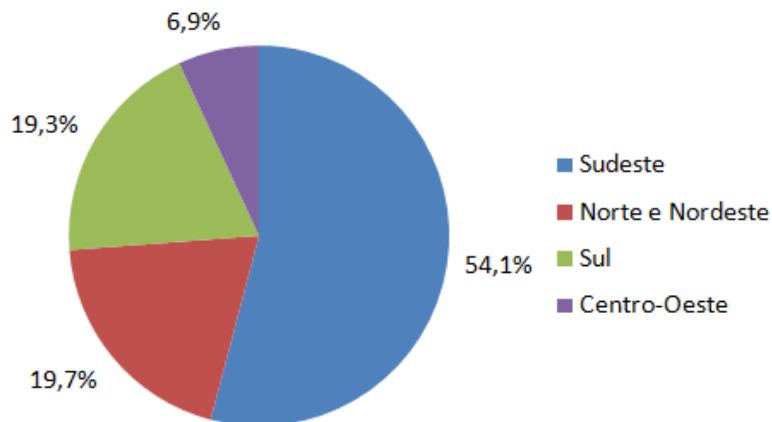
Como uma das principais tendências para o setor supermercadista, o GVcev (2011) aponta o aumento da participação do varejo virtual, uma vez que as empresas buscam cada vez mais sua inserção em redes sociais, além dos *sites* de compras e ofertas e de *blogs* específicos para os consumidores. A tendência de maior acesso do consumidor às informações também está ligada ao crescimento da utilização de dispositivos móveis, que trazem vantagens como novas formas de pagamento, além de permitirem, por exemplo, a cotação de preços de um concorrente no momento da compra. O estudo também revela que os supermercadistas procuram cada vez mais criar produtos ou terceirizar a produção e colocar rótulos da própria marca, no intuito de aumentar a margem de lucro e reforçar a marca institucional.

Segundo o GVcev (2011) apud Nielsen, o varejo nacional teve aumento de 5,5% em valor em 2010, sendo que 65% deste valor foi impulsionado pelo consumo das classes C, D e E, resultado que pode ser explicado pelo incremento na renda da população das classes mais baixas, pela menor taxa de desemprego e pelo acesso ao crédito facilitado. Essa tendência de aumento da relevância da baixa renda impulsiona os varejistas a fornecerem sortimento variado de produtos, ofertas, promoções, espaço, conforto, organização e limpeza, elementos valorizados por esse público, ao contrário da ideia de que apenas os preços baixos agradam e são essenciais. Por outro lado, outros modelos de negócios estão sendo criados para atender às classes mais altas de renda, que valorizam a qualidade da experiência de compra. Essas lojas oferecem um *mix* de qualidade superior para o cliente e possuem um ambiente sofisticado, diferenciado dos formatos tradicionais.

No que diz respeito à distribuição do faturamento, o GVcev (2011) apud ABRAS (2011) comenta que as expectativas são de uma redução cada vez maior na quantidade de

supermercadistas que possuam uma participação maior de mercado. De 2009 para 2010, o grupo dos três principais participantes aumentou em 3% sua fatia de mercado, enquanto no grupo dos cinquenta primeiros o crescimento foi de 4%. Essa concentração pode ser explicada pela dimensão continental do país e pelos diferentes gostos e preferências do consumidor nas diferentes regiões, restringindo o predomínio de poucos *players*. Como pode ser visto na Figura 2-5, a região Sudeste se destaca na participação no faturamento total.

Figura 2-5 - Participação das regiões no faturamento



Fonte: Adaptado de GVcev (2012) apud ABRAS (2011)

O mercado brasileiro de farmácias teve um aumento de 19,42% nas vendas entre 2010 e 2011, com crescimento anual de 13,5% entre 2007 e 2011 (GVCEV, 2012). De acordo com Magalhães (2009) apud Oliveira (2006), também merecem destaque canais especializados, como redes de farmácias, drogarias e perfumarias, que aumentaram sua participação no faturamento do setor de HPPC de 6% em 2001 para 17% em 2005.

Assim como o GVcev (2011) apontou o avanço do varejo virtual e do uso de dispositivos móveis como destaque entre as tendências do setor supermercadista, o GVcev (2012) também considera estas características como centrais para o futuro do segmento farmacêutico. Segundo o GVcev (2012) apud WebShoppers, no primeiro semestre de 2011, o segmento farmacêutico apareceu na terceira posição dentro do setor de HPPC, sendo responsável por 11% do total vendido no comércio *online*. Com relação ao processo de desenvolvimento de marcas próprias, as farmácias do Brasil ainda encontram-se em uma fase inicial. No entanto, as farmácias possuem uma tendência de aumentar cada vez mais o *mix* de produtos comercializados, incluindo produtos para casa, alimentos, revistas e outros itens,

embora essas vendas sejam mais significativas para os grandes varejistas, uma vez que os pequenos não possuem capital de giro ou espaço em estoque suficiente para viabilizar a ação (GVCEV, 2012).

O GVcev (2012) também afirma que a classe C está aumentando cada vez mais seu consumo de produtos de HPPC. No período de oito anos, houve um crescimento de 725%, consumo que saltou de R\$ 2,4 bilhões para R\$ 19,8 bilhões em 2010. Isso também impacta o ambiente das lojas, que passam a dar mais destaque às promoções. Por outro lado, os pontos de venda também têm focado em lançamentos e serviços especiais para o público de alta renda.

De acordo com o GVcev (2012), a maior parte das farmácias estão concentradas entre os três maiores *players* do mercado, tendência de centralização que levou as farmácias independentes, 89,3% das varejistas brasileiras, a perderem participação de mercado, que foi de 64,8% em 2004 para 48,3% em 2010. Esse domínio do grandes *players*, sobretudo nas principais capitais do país, também está levando os pequenos a buscarem oportunidades no interior.

## 2.2 Precificação

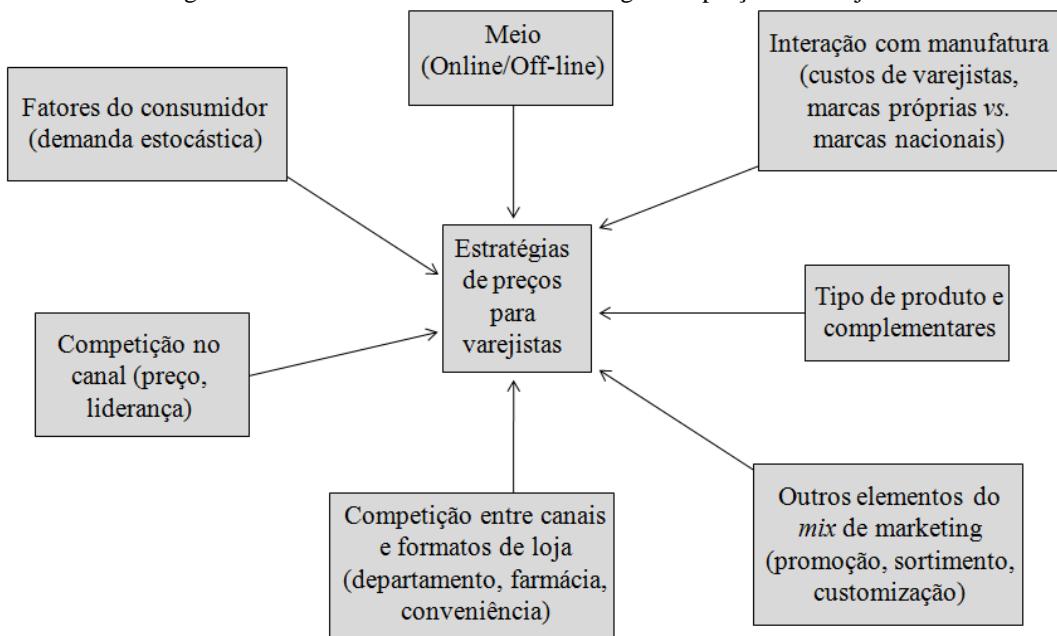
Kotler e Armstrong comentam, em seu livro *Princípios de Marketing* (2008), que o *mix* de marketing de uma empresa consiste no grupo de variáveis controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta desejada no mercado-alvo, isto é, influenciar a demanda de seu produto. Assim, as principais ferramentas constituem os chamados 4Ps do Marketing, que são produto, preço, praça e promoção.

O preço é o único elemento do *mix* de marketing capaz de produzir receitas; os demais representam custos (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Além disso, é um dos elementos mais flexíveis do *mix* e pode ser alterado rapidamente. Entretanto, Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o principal problema de diversos profissionais de marketing consiste em precificar suas ofertas. Os erros mais comuns nas companhias são estabelecer preços muito orientados pelos custos, preços que não refletem as mudanças do mercado por não serem devidamente atualizados, preços que não consideram o restante do *mix* e preços que não

variam de acordo com os diferentes produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra. Os administradores costumam considerar a precificação como a decisão mais difícil de marketing (INGENBLEEK; DER LANS, 2013).

Ingenbleek e der Lans (2013) comentam ainda que há uma grande lacuna entre a teoria e a prática da precificação. Em seu estudo, Kopalle et al. (2009) mostram as lacunas de pesquisas em diferentes fatores que envolvem as estratégias de precificação para varejistas, como mostrado na Figura 2-6.

Figura 2-6 - Fatores relacionados às estratégias de preços de varejistas



Fonte: Adaptado de Kopalle et al. (2009)

Kotler e Armstrong (1998) também apontam que é preciso considerar os preços concorrentes e outros fatores externos e internos a fim de encontrar o melhor preço entre o piso do preço, definido pelos custos do produto, e seu teto, estabelecido de acordo com a percepção do consumidor quanto ao valor do produto. Deste modo, os principais métodos que incluem estes fatores são a fixação de preços baseada no custo, a fixação de preços baseada no valor e a fixação de preços baseada na concorrência. Já Ingenbleek e der Lans (2013) comentam que as três possíveis práticas de preço são: informada sobre valor, informada sobre concorrência e informada sobre custos. Os autores preferem o termo "informada" em vez de "baseada", uma vez que a empresa deve usar todas essas variáveis ao desenvolver sua estratégia de precificação.

As empresas também procuram ajustar seus preços básicos a fim de atender às várias diferenças entre os clientes e às mudanças nas situações (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Assim, os autores apontam sete estratégias de ajuste de preços: determinação de preços com descontos e concessões, determinação de preços segmentados, determinação de preços psicológicos, determinação de preços promocionais, determinação de preços geográficos, determinação dinâmica de preços e determinação de preços internacionais.

Uma vez que o presente estudo é focado na análise de preços segmentados, baseados na concorrência, é interessante notar que, no caso da determinação de preços segmentada por local, Kotler e Armstrong (2008) apontam que a empresa cobra preços diferentes para diferentes locais, ainda que o custo do produto por área seja o mesmo. Os autores também comentam que a determinação dinâmica de preços ajusta os preços de acordo com as tendências do mercado, ao contrário das tradicionais políticas de preços fixos para todos os compradores.

### **2.2.1 Precificação competitiva**

Segundo Kotler e Armstrong (2008), a empresa também deve considerar os custos, os preços e as ofertas do mercado ao definir seus preços, uma vez que os consumidores fazem seus julgamentos em relação ao valor de um produto com base nos preços dos produtos concorrentes similares. Ainda, a estratégia de preços que a empresa executa pode afetar a natureza da concorrência a que está submetida. Assim, uma estratégia de altos preços e altas margens pode atrair a concorrência, enquanto uma que apresente baixos preços e baixas margens pode paralisar os concorrentes ou afastá-los do mercado.

Para Ingenbleek e der Lans (2013), os preços dos competidores podem ser utilizados como referência e, caso um produto não ofereça nenhum aspecto superior se comparado ao dos competidores, então esses preços também determinam o limite superior de preço, uma vez que o preço e o valor percebidos pelos consumidores serão idênticos àqueles acerca dos produtos concorrentes. Por outro lado, Kopalle et al. (2009) apontam que marcas que possuem maior qualidade e, logo, maior preço, conseguem obter parte das vendas de marcas que possuem menor qualidade e, portanto, menor preço, quando reduzem seus preços. Entretanto, o inverso não ocorre, ou seja, marcas que possuem menor qualidade e menor preço não

conseguem obter parte das vendas de outras que possuem maior qualidade e maior preço, ainda que reduzam mais os seus.

Kotler (1998) diz que, se a oferta de uma empresa for similar a do principal concorrente, então terá que acompanhar seu preço ou perderá vendas. Caso ela seja inferior, não poderá cobrar mais do que o concorrente, apenas se for superior. Por fim, o autor acrescenta que é fundamental considerar a hipótese de que os concorrentes também podem responder mudando seus preços.

Duke (1994) considera a prática de comparação de preços entre competidores muito comum no mercado. Ele ressalta que diversas empresas costumam utilizar marcas concorrentes cujos preços são mais elevados no intuito de indicar o valor de seus produtos cujos preços são mais moderados, conquistando parte da população que não está disposta a pagar mais por um produto similar.

De acordo com Coulter e Krishnamoorthy (2014), empresas que comercializam produtos similares podem ter preços iniciais de referência diferentes, porém, após um certo número de períodos, seus preços tendem a convergir, buscando sempre maximizar seu lucro total. Os autores também demonstram em seu estudo que as empresas que procuram definir suas metas de vendas em relação aos competidores são mais inclinadas a desenvolver estratégias de curto prazo.

Kotler e Armstrong (1998) comentam que há duas formas de precificação baseadas na concorrência - a fixação de preços por valores correntes e a fixação de preços para concorrência.

No caso da fixação de preços por valores correntes, a empresa baseia seus preços nos preços dos concorrentes, atentando menos aos seus próprios custos ou demanda (KOTLER; ARMSTRONG, 1998). Deste modo, considera-se que as companhias utilizam-se deste método por acreditarem que o valor corrente represente o conhecimento coletivo da indústria com relação ao preço que proporcionará um retorno justo, evitando, também, as chamadas guerras de preço, embora o valor absoluto possa ser mais baixo, mais alto ou igual ao dos concorrentes.

Já na fixação de preços para concorrência, a empresa determina o preço de acordo com o seu julgamento sobre a forma como os concorrentes fixarão os preços deles, e não conforme seus próprios custos e demanda (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Em situações de precificação competitiva, a empresa pode seguir quatro estratégias: liderança em preço, paridade de preço, fornecedor a preços baixos e precificação *premium* (INGENBLEEK; DER LANS, 2013). Em uma estratégia de liderança em preço, a empresa torna-se a primeira a realizar mudanças de preços no mercado. Empresas que desenvolvem a estratégia de fornecedor a preços baixos buscam mostrar ao consumidor que seus produtos são relativamente baratos. Empresas que visam à paridade de preços procuram manter seu níveis de preço relativamente próximos aos dos concorrentes. Empresas que apresentam a estratégia de precificação *premium* necessitam manter altos níveis de preço de maneira permanente.

Segundo Noble e Gruca (1999), os líderes em preço costumam ter preços e *market share* mais altos que os competidores que os utilizam como referência para estabelecer os seus, o que faz com que essa estratégia também seja conhecida como "precificação guarda-chuva". Já a paridade de preços envolve seguir os preços que prevalecem no mercado ou manter um constante preço relativo aos concorrentes. Os autores afirmam que as duas estratégias possuem como condições em comum mercados em que as mudanças de preços são facilmente identificadas, demanda total inelástica e alto uso fabril.

A estratégia de fornecedor a preços baixos é recomendada para mercados em que a elasticidade é alta (NOBLE; GRUCA, 1999). Assim como a liderança em preço, essa estratégia possui baixos custos. Por outro lado, possui como característica um patamar inferior de *market share* e tende a obter maior sucesso em mercados que possuem baixa diferenciação de produtos, tal qual a estratégia de paridade de preços.

Entretanto, segundo Ingenbleek e der Lans (2013), muitas vezes não é feita uma distinção clara entre estratégias e práticas de precificação. Para os autores, enquanto as estratégias de precificação constituem um meio pelo qual uma empresa pode atingir seus objetivos de preços no mercado, as práticas de precificação correspondem às atividades executadas pela organização que levam à tomada de decisão acerca do estabelecimento de preços. Assim, a principal diferença entre os dois conceitos é que as estratégias de preços

podem ser observadas no mercado e as práticas de precificação permanecem atrás das fronteiras da organização.

### **2.2.2 Diferenciação de preços por canal**

Canais de marketing ou canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes que ajudam a tornar um produto ou serviço disponível para o consumo ou uso por parte de um consumidor final ou usuário organizacional (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). As decisões de canal de uma empresa afetam todas as outras decisões de marketing e podem resultar em vantagem competitiva.

As empresas podem cobrar preços diferentes pelo mesmo produto em diferentes canais desde que o mecanismo de precificação permita a existência de sinergia entre eles (ZHANG et al., 2010). Essa discriminação de preços pode estar relacionada ao fornecimento de benefícios únicos, como atendimento personalizado, opções de pagamento e entretenimento. Diferenciar preços pode constituir uma rentável estratégia de precificação (WOLK; EBLING, 2010).

Segundo Kotler e Armstrong (2008), os varejistas podem ser classificados de acordo com os preços que cobram, porém a maioria costuma cobrar preços de mercado e oferecer produtos e atendimento ao cliente de qualidade normal. Por outro lado, há outros que oferecem produtos e serviços de melhor qualidade e, por isso, cobram preços mais altos. Kopalle et al. (2009) também afirmam que existem estratégias de preços diferentes para cada canal, levando o consumidor a escolher aquele que mais lhe convém.

De acordo com a ABRAS (2015), o valor da cesta básica praticado pelo pequeno varejo mostra-se superior ao cobrado por hiper e supermercados, uma vez que os grandes dispõem de maior poder de barganha frente aos fornecedores. No que se refere especialmente aos bens de HPPC, a diferença chega a ser 0,2% maior. Magalhães (2009) comenta, em seu estudo, que as farmácias também costumam cobrar preços acima da média para diversos produtos de HPPC. A Tabela 2-6 mostra a comparação entre os preços das cestas no pequeno e no grande varejo, em 2014 e em 2015.

Tabela 2-6 - Comparação dos preços da cesta básica no pequeno e grande varejo

<b>PREÇO DA CESTA BÁSICA</b>			
<b>Pequeno x Grande Varejo</b>			
<b>Tipo de estabelecimento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Variação (%)</b>
Lojas de vizinhança	R\$ 194,22	R\$ 210,20	8,2%
Hiper e supermercados	R\$ 191,73	R\$ 204,56	6,7%

Fonte: Adaptado de ABRAS (2015) apud GfK

Em seu estudo, Carpenter e Moore (2006) comentam que existe uma conexão entre características demográficas, como renda familiar, escolaridade e faixa etária, e a escolha do formato do varejo frequentado pelos consumidores. Outros fatores que influenciam essa decisão referem-se aos atributos das lojas, como preço, sortimento de produtos, disponibilidade, conveniência, atmosfera e serviço fornecido ao consumidor. Especificamente em relação aos preços, Neslin e Shankar (2009) afirmam que um canal cujos consumidores são menos sensíveis ao preço podem cobrar preços mais altos por seus produtos.

A política de preços do varejista deve ser definida com base em seu mercado-alvo e posicionamento, seu sortimento de produtos e a concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). A maioria dos varejistas atua basicamente de duas maneiras: buscando altas margens sobre volumes menores ou baixas margens sobre volumes mais altos.

Kotler e Armstrong (2008) também apontam que alguns varejistas praticam a determinação de preços do tipo 'alto-baixo', isto é, constantemente cobrando preços mais altos, acompanhados de ofertas e outras promoções no intuito de aumentar as visitas à loja, liquidar mercadorias não vendidas, criar uma imagem de preços baixos ou atrair clientes que possam comprar outros produtos pelo preço integral. Por outro lado, os autores também afirmam que outros varejistas, sobretudo do mercado de massa, frequentemente praticam preços baixos, com poucas ofertas ou promoções. Do ponto de vista de trocas de lojas baseadas na comparação entre essas duas práticas de preços, Carpenter e Moore (2006) afirmam que os consumidores costumam variar bastante sua escolha entre diferentes canais, embora não muito entre lojas do mesmo formato.

Contudo, há estudiosos que defendem a uniformidade de preços nos diversos canais de distribuição, alegando que isto seria uma forma de evitar a irritação dos clientes devido à percepção de injustiça quanto à diferença entre os preços cobrados (WOLK; EBLING, 2010).

### 2.2.3 Diferenciação de preços por região

Não apenas Kotler e Armstrong (2008), mas também Mitchell e McGoldrick (1994) afirmam que muitas empresas segmentam geograficamente seus mercados em diferentes unidades, como países, regiões, estados, cidades ou até bairros. Deste modo, a empresa pode decidir atuar em uma ou mais áreas, porém as lojas devem atender às necessidades de varejo dos consumidores em suas regiões, de acordo com seu estilo de vida e poder aquisitivo. Essas diferenças entre consumidores de diferentes regiões permitem que seja realizada uma discriminação de preços, de modo a obter margens diversas em itens específicos (KOPALLE et al., 2009).

Segundo Kotler (1998), ao segmentar seus mercados, as empresas passam a estabelecer as chamadas unidades estratégicas de negócios (UEN), que podem ser planejadas separadamente do restante da empresa e que possuem seu próprios conjuntos de concorrentes.

Chu e Lu (1998) afirmam que é muito comum a prática de instalação de lojas de uma mesma rede em diversos locais e, portanto, quando há discriminação espacial de preços, as diferenças podem ser observadas em regiões geográficas distintas, já que possuem mercados também distintos, e não entre todas as lojas existentes.

O'Malley, Patterson e Evans (1995) comentam que essas regiões originadas pela segmentação geodemográfica podem ser alocadas em tipologias, de acordo com suas características. A diferenciação dos consumidores por parte dos varejistas costuma ser feita conforme o tipo de área residencial que habitam, isto é, baseada nos aspectos demográficos, socioeconômicos e psicológicos de seus residentes (GONZÁLEZ-BENITO; BUSTOS-REYES; MUÑOZ-GALLEGO, 2007). Nesse sentido, os autores consideram relevantes para as análises dados como concentração familiar, atividade profissional, turismo, negócios e comércio. A ideia por trás desta afirmação é que composições similares possuem necessidades e hábitos de consumo parecidos e, portanto, respondem de maneira semelhante a estímulos do mercado.

A análise das diferentes regiões de atuação vai muito além da seleção de novos locais e do fechamento de outros já existentes; considera também elementos como o *mix* de produtos, propagandas e decisões logísticas (MITCHELL; MCGOLDRICK, 1994). Além

disso, compreender o perfil do consumidor de determinada área pode apontar para mudanças de alvos tanto de mercado quanto de vendas.

#### **2.2.4 Mudanças de preços**

Kotler e Armstrong (2008) apontam que as empresas frequentemente precisam lidar com situações em que devem tomar uma iniciativa de mudança de preços ou reagir às mudanças de preços dos concorrentes.

Uma das razões que levam à mudança de preços é a redução da demanda em meio a uma forte concorrência de preços (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Nesse caso, a empresa pode reduzir drasticamente os preços no intuito de aumentar suas vendas e participação no mercado. Kotler (1998) considera que essa atitude pode disparar uma guerra de preços, uma vez que os concorrentes passam a proteger suas participações de mercado. O autor também diz que a empresa pode iniciar cortes de preços como estratégia para dominar o mercado através de custos menores. Nesse caso, a empresa começa com os custos abaixo dos concorrentes ou já inicia com reduções de preços no intuito de conquistar participação de mercado, o que a levaria a custos menores devido ao maior volume de produção e de experiência.

Kotler e Armstrong (2008) também comentam que um bem-sucedido aumento de preços pode elevar significativamente os lucros, iniciativa que pode ser tomada devido à inflação dos custos ou ao excesso de demanda. Por outro lado, é necessário que os preços não sejam vistos como extorsivos.

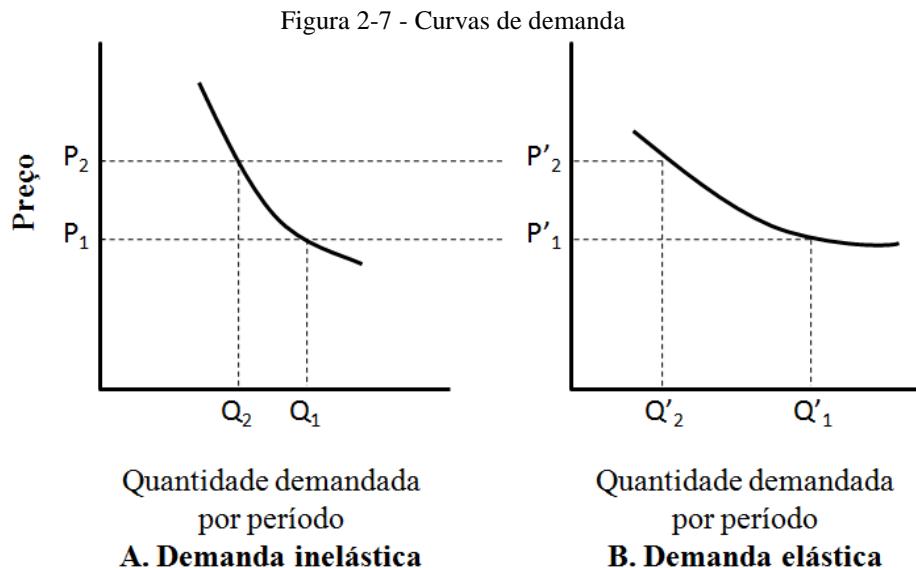
A interpretação dos clientes acerca das mudanças de preços nem sempre é clara (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Uma redução de preço, por exemplo, pode ser vista como um sinal de perda da qualidade ou de uma queda ainda maior ao longo do tempo. Por outro lado, um aumento de preço pode implicar tanto em uma redução nas vendas quanto em um aumento devido à percepção de aumento na qualidade do produto. Consumidores desinformados utilizam o preço como indicador de qualidade e são capazes de pagar mais por um produto para obter a qualidade que almejam (DUKE, 1994).

Segundo Coulter e Krishnamoorthy (2014), essa interpretação dos clientes a respeito das mudanças de preços deve-se aos chamados preços de referência, que são preços construídos a partir de um histórico ao qual os consumidores estiveram expostos. Deste modo, os consumidores sempre esperam que os preços futuros correspondam a esse histórico e, caso não o façam, certamente há impactos sobre as vendas. Os consumidores tomam suas decisões de compras baseadas em preços relativos, ao invés de preços absolutos (JOBBER; SHIPLEY, 2012).

### **2.2.5 Elasticidades de demanda**

Segundo Kotler e Armstrong (2008), cada preço que a empresa pode cobrar leva a um nível de demanda e a relação entre esse preço e a demanda consequente é a chamada curva de demanda. Geralmente, a demanda e o preço têm relação inversa, isto é, quanto mais alto o preço, menor a demanda. Assim, consumidores com orçamentos reduzidos podem passar a comprar menos de determinado produto caso seu preço se torne mais alto. Já no caso de bens que dão prestígio, a curva de demanda pode voltar-se para cima, uma vez que os consumidores podem entender que preços mais altos significam mais qualidade.

À inclinação da curva de demanda dá-se o nome de elasticidade de preço, que corresponde ao coeficiente entre a variação percentual na quantidade demandada e a variação percentual no preço do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Deste modo, quando a demanda praticamente não muda com uma pequena mudança no preço, ela é considerada inelástica; se a mudança é grande, a demanda é elástica. A Figura 2-7 expressa as curvas de demanda.



Fonte: Kotler e Armstrong (2008)

Os compradores são menos sensíveis ao preço quando o produto que compram tem características singulares ou quando sua qualidade, seu prestígio ou sua exclusividade são altos. Eles são também menos sensíveis ao preço quando é difícil encontrar produtos substitutos ou quando não é fácil comparar a qualidade dos substitutos. Por fim, os compradores são menos sensíveis ao preço quando o gasto total com um produto é baixo em relação a sua renda ou quando o custo é compartilhado com outra parte. (KOTLER; ARMSTRONG, 2008)

Mankiw (2010) afirma, assim como Kotler e Armstrong (2008), que bens com substitutos próximos geralmente possuem demanda mais elástica, uma vez que é mais fácil para os consumidores trocá-los por outros. Todavia, o primeiro autor acrescenta que essa maior sensibilidade à variação nos preços também pode ser observada no caso de bens supérfluos, já que os consumidores podem estar dispostos a deixar de adquirir o bem à medida que seu preço aumenta, ao contrário de bens considerados necessários. O autor também comenta que a elasticidade em qualquer mercado depende da maneira como ele é definido; logo, aqueles considerados mais restritos tendem a apresentar demanda mais elástica que aqueles considerados mais amplos, na medida em que é mais fácil encontrar substitutos para bens definidos de maneira restrita. Por fim, o autor também destaca que os bens tendem a possuir demanda mais elástica em horizontes de tempo mais longos.

O impacto da mudança de preços na receita total (preço do bem multiplicado pela sua quantidade vendida) depende da elasticidade da demanda (MANKIW, 2010). Segundo Kotler

e Armstrong (2008), se a demanda for elástica, os vendedores considerarão uma redução nos preços, uma vez que um preço mais baixo resultará em maior receita.

Segundo a mesma ideia de Kotler e Armstrong (2008), Jobber e Shipley (2012) realizaram um estudo a fim de identificar um conjunto de variáveis de marketing capazes de diferenciar o uso de estratégias de preços altos, como a estratégia de desnatação, de estratégias de preços baixos, como a de penetração.

O estudo aponta que estratégias de preços altos obtêm mais sucesso quando associadas à maior habilidade para pagar dos consumidores, ao valor dado às marcas, à distinção entre o consumidor do produto e o indivíduo pagante, a menores níveis de competição e a altos níveis de demanda, o que revela uma menor elasticidade da quantidade demandada (JOBBER; SHIPLEY, 2012). No entanto, estratégias de preços baixos e, portanto, relacionadas a uma maior elasticidade da quantidade demandada, estão ligadas a fatores como a existência de preços atuando como barreiras de entrada e de estratégias de preços baixos, bem como a fatores opostos aos anteriormente aqui citados.

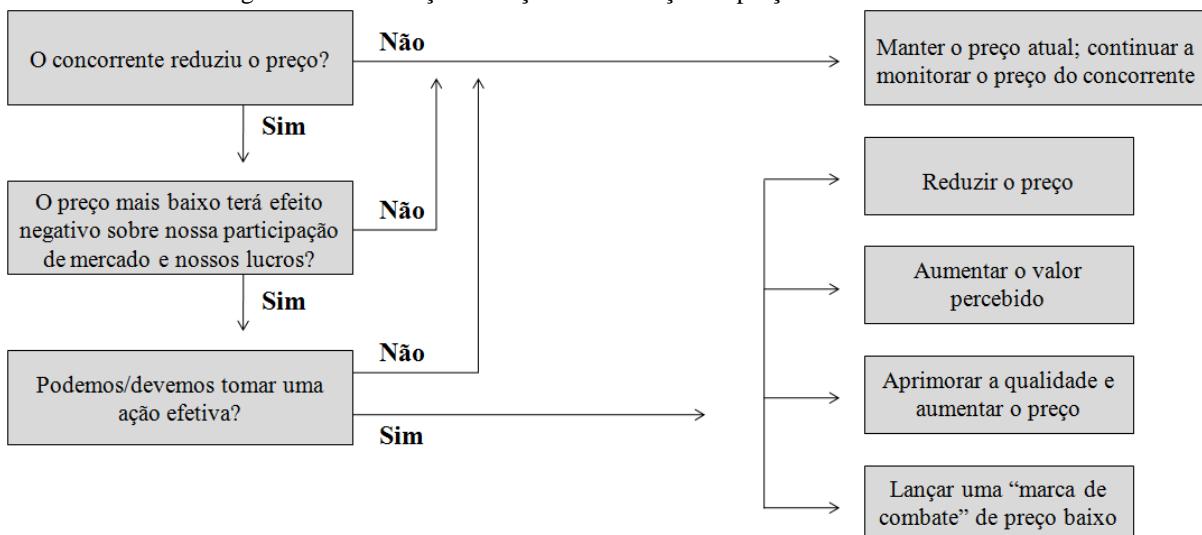
Além da elasticidade-preço da demanda, os economistas costumam analisar a elasticidade-renda, que mede o quanto a quantidade demandada responde a uma variação na renda dos consumidores (MANKIW, 2010). Assim, no caso de bens considerados normais, a elasticidade-renda é positiva, uma vez que a quantidade demandada aumenta conforme aumenta a renda da população. Por outro lado, bens inferiores têm elasticidade-renda negativa, já que a quantidade demandada e a renda se movem em direções opostas. O autor também ressalta o conceito de elasticidade-preço cruzada, medida do quanto a quantidade demandada de um bem responde às mudanças no preço de outro.

## **2.2.6 Reações às mudanças de preços**

Kotler e Armstrong (2008) apresentam quatro maneiras de reagir caso uma empresa acredite que uma ação efetiva possa e deva ser tomada diante de reduções de preço de um concorrente. Primeiro, a empresa pode reduzir seu preço no intuito de equipará-lo ao do concorrente, decidindo que o mercado é sensível a preços e que poderia perder participação de mercado para o concorrente de preço menor. Entretanto, a iniciativa de baixar o preço pode

levar à redução de seus lucros no curto prazo. Outra alternativa consiste em manter o preço, porém elevando o valor percebido de sua oferta em comparação à do concorrente de preço mais baixo. A empresa também pode melhorar a qualidade e aumentar o preço, deslocando sua marca para um patamar mais elevado de preço-valor. Por último, a empresa pode lançar uma "marca de combate" de baixo preço, acrescentando, pois, itens com preços inferiores à linha de produto ou criar outra marca com preço mais baixo. A Figura 2-8 mostra essas maneiras de avaliar as reduções de preço de um concorrente e como reagir a elas.

Figura 2-8 - Avaliação e reação às mudanças de preços dos concorrentes



Fonte: Kotler e Armstrong (2008)

Em seu estudo acerca de precificação em oligopólios, isto é, mercados dominados por poucos produtores, Dolgui e Proth (2010) analisam as mudanças de preços tanto no âmbito das reduções quanto dos aumentos.

Ao considerar dois produtores, *A* e *B*, cujos preços são constantes no tempo, as receitas de ambos também permanecem constantes (DOLGUI; PROTH, 2010). Se o produtor *A* reduz seus preços, alguns clientes de *B* migrarão para *A*, resultando em redução das receitas de *B* e aumento das receitas de *A*. Caso o produtor *B* reduza seus preços em reação, então os dois produtores perderão parte de suas receitas. Por outro lado, se um competidor decidir aumentar seus preços, haverá um aumento de benefícios para todos os competidores, caso os demais também aumentem os seus. Em contrapartida, se os demais competidores mantiverem seus preços, então somente o competidor que aumentou os seus sofrerá perdas. A Tabela 2-7, a seguir, exemplifica o processo de reação de competidores com base nessas informações.

Tabela 2-7 - Reações às mudanças de preços de concorrentes e seus efeitos

		Provedor B		
		Mantém os preços constantes	Reduz os preços	Aumenta os preços
Provedor A	Mantém os preços constantes	As receitas de A e B permanecem constantes	A receita de B pode aumentar; a receita de A cai	A receita de A aumenta; a receita de B pode cair
	Reduz os preços	A receita de A pode cair A receita de B cai	Ambas as receitas caem	
	Aumenta os preços	A receita de A pode cair  A receita de B aumenta		Ambas as receitas aumentam

Fonte: Adaptado de Dolgui e Proth (2010)

Geralmente essas reações às mudanças de preços de concorrentes ocorrem por parte de empresas seguidoras de mercado, isto é, que acompanham as líderes (KOTLER, 1998). Porém se alguma empresa desafiante decide mudar seus preços, então as líderes podem fazer o mesmo a fim de dispersar o ataque.

Coulter e Krishnamoorthy (2014) apontam que mudanças de preços no mercado correspondem a uma externalidade para os competidores, conceito definido por Mankiw (2010) como sendo o impacto das ações de um indivíduo ou organização sobre o bem-estar de outros que não participam da ação.

### 2.3 Inteligência de Marketing

De acordo com o Kotler e Armstrong (2008), a inteligência de marketing consiste na coleta e análise sistemáticas de informações publicamente disponíveis a respeito de concorrentes e desenvolvimentos no mercado, no intuito de melhorar a tomada de decisões estratégicas, avaliar e acompanhar as ações dos competidores e prever as oportunidades e as ameaças. Os autores definem essas informações já existentes como dados secundários, coletados previamente com outro propósito, mas que podem ser adaptados às análises em questão. Já Wee (2001) a considera um estudo do que os concorrentes estão fazendo no intuito de permanecer um passo à sua frente, por meio da aquisição regular e sistemática de informações acerca do mercado, oriundas de consumidores, concorrentes, fornecedores, funcionários, bases de dados eletrônicas e mídia de comunicação em massa. É fundamental combinar a análise dos competidores às análises dos segmentos do mercado a fim de executar a estratégia de uma organização (SEGAL; GIACOBBE, 1994).

Seguindo a mesma ideia, Fleisher (2008) aponta que a inteligência de marketing, também conhecida como inteligência competitiva, agrega valor na medida em que resulta em um desempenho econômico e financeiro superior quando são tomadas efetivas ações baseadas no mercado. Por outro lado, ele ressalta que a coleta de dados é um elemento essencial que pode comprometer significativamente parte dos recursos destinados ao desenvolvimento de novas ideias.

Para Calof e Wright (2008), a inteligência competitiva é destinada a prever as ações não apenas de competidores, mas também de consumidores e de governos, alertando o time executivo responsável pela tomada de decisão. Isso indica que seu foco cobre todo o ambiente competitivo, não só a competição em si, evitando, pois, erros custosos. Os autores também ressaltam os principais resultados buscados pelo time de inteligência, como aumento de receitas, novos produtos ou serviços, redução de custos, economia de tempo, aumento de lucros e metas financeiras atingidas. Além disso, os fatores-chave mais analisados são: perfis de empresas, *benchmarking* competitivo, alertas rápidos, tendências mercadológicas ou industriais, perfis de consumidores ou fornecedores, estudos de tecnologias, análises político-econômicas e perfis executivos.

Lackman, Saban e Lanasa (2000) acrescentam que cabe à inteligência de marketing avaliar os desempenhos passados, as forças e fraquezas do marketing, a reputação dos produtos, os problemas de utilização e a missão da empresa. Como consequência, os resultados encontrados podem tornar-se fonte valiosa de dados para tomada de decisão no intuito de obter vantagem competitiva. Os autores também afirmam que a inteligência de marketing é essencial quando a empresa procura seguir as tendências dinâmicas do mercado.

As técnicas de inteligência de marketing são extremamente necessárias em mercados dinâmicos em que os tempos de resposta às ações dos competidores são fundamentais para manter posições de mercado (WEE, 2001). Para isso, devem contar com uma estrutura interativa de pessoas, equipamentos e procedimentos a fim de juntar, ordenar, analisar e distribuir as devidas informações de maneira precisa para que os responsáveis pela tomada de decisão possam continuamente melhorar o planejamento, a implementação e o controle das ações de marketing. A Tabela 2-8 apresenta o processo de inteligência de marketing e as possíveis fontes de informação utilizadas pelas empresas.

Tabela 2-8 - Processo e fontes de informação de inteligência de marketing

<b>Processo</b>	<b>Fontes de informação off-line</b>	<b>Fontes de informação online</b>
<b>Fontes de varredura</b>	Fornecedores/consumidores Associações comerciais Exibições/conferências Jornalistas Relatórios anuais	Ferramentas de busca Monitoramento de domínios Registro de marca comercial Painéis de mensagens/fóruns de discussão Pesquisas Web Rastreadores Web
<b>Análise</b>	Relatórios analíticos	Mineração de dados Análises estatísticas Ferramentas de inteligência empresarial
<b>Distribuição</b>	Relatórios, jornais e revistas de comércio	Portais de informações corporativas Ferramentas de gestão de conhecimento Lotus notes E-mail/fax/pager/WAP/Páginas Web Bases de dados corporativos Relatórios eletrônicos

Fonte: Adaptado de Wee (2001)

Fahey (2007), em seu artigo sobre a relação entre inteligência competitiva e estratégia, aponta que os profissionais de inteligência precisam focar em cinco pontos estratégicos: oportunidades de mercado, ameaças de competidores, riscos concorrenenciais, vulnerabilidades-chave e premissas centrais.

Com relação às oportunidades de mercado, que são formas de criar e entregar valor aos consumidores por meio de novos produtos ou soluções, extensões de linhas de produtos e adaptações de soluções já existentes, existem duas abordagens que o time executivo pode escolher: estender oportunidades atuais ou explorar oportunidades potenciais (FAHEY, 2007). O que diferencia as duas é o horizonte de tempo, que é de curto prazo no primeiro caso e de longo prazo no segundo.

Fahey (2007) define as ameaças de competidores como meios de um rival impedir a estratégia de uma companhia de obter sucesso no mercado. Assim, caso as ameaças sejam detectadas tarde, os recursos direcionados ao suporte à estratégia podem ser desperdiçados. Por outro lado, se são percebidas previamente, a estratégia da empresa pode ser adaptada a fim de eliminar, amenizar ou evitar as mesmas.

Mudanças no mercado, provocadas por consumidores, canais, fornecedores, órgãos governamentais, entre outros, são fontes não apenas para as oportunidades e as ameaças, mas

também para os riscos concorrenenciais (FAHEY, 2007). Esses riscos incluem qualquer mudança de mercado que possa impactar negativamente a estratégia da empresa, sejam eles imediatos e totalmente evidentes no cenário competitivo atual ou de longo prazo e parcialmente evidentes. Nesse sentido, a inteligência competitiva torna-se essencial para detectar e identificar as implicações menos latentes, analisando mais profundamente tendências, padrões e descontinuidades que possam apontar para os riscos capazes de afetar negativamente a busca por oportunidades específicas.

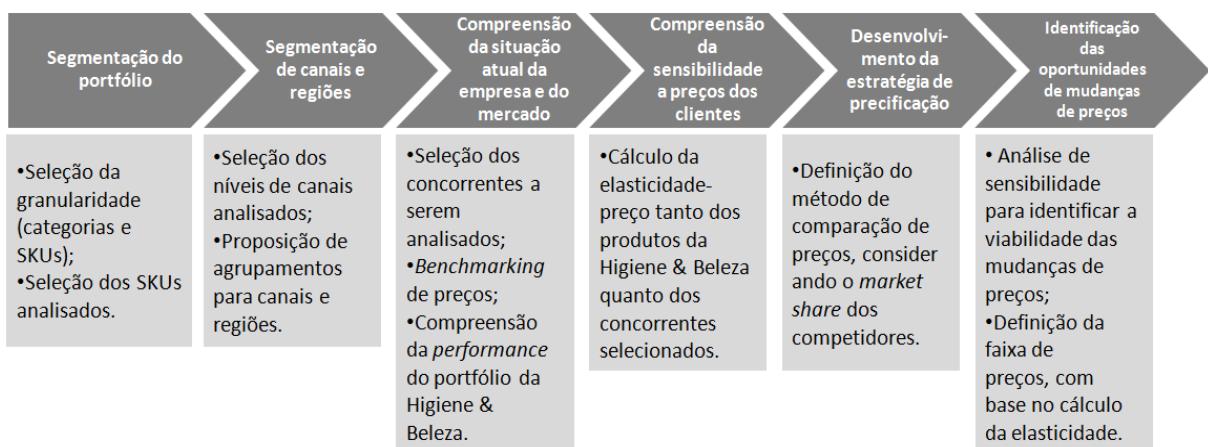
A identificação das vulnerabilidades-chave consiste na classificação das ameaças e riscos atuais e potenciais em diferentes níveis, destacando aqueles que possam ser capazes de severamente impedir o sucesso da estratégia da empresa (FAHEY, 2007). Como exemplos, o autor cita a entrada de um produto superior de um concorrente no mercado, o marketing negativo desenvolvido por clientes insatisfeitos com um produto e a intensificação dos esforços de vendas e marketing de um competidor importante.

Em relação às premissas centrais, Fahey (2007) afirma que a construção de hipóteses acerca da implementação da estratégia e suas possíveis alterações é fundamental em qualquer empresa. Cabe, então, ao time de inteligência focar a análise dessas hipóteses na estratégia atual, nas alternativas potenciais à estratégia ou nas suposições sobre o mercado. A respeito do foco na estratégia atual, seu intuito consiste em esclarecer quais suposições a empresa está realmente fazendo para, em seguida, desafiá-las e refiná-las, testando a validade de cada uma. Já com relação às alternativas potenciais, o autor ressalta que sua importância se deve tanto ao fato de apontar as oportunidades mais promissoras quanto à capacidade de evitar que o time executivo cometa erros fatais à saúde da empresa. Por fim, as suposições acerca do mercado geralmente são feitas em múltiplos níveis, ou seja, considerando o âmbito corporativo, as unidades de negócios e setores específicos da produção.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo explicitar a metodologia desenvolvida e utilizada a fim de atingir os objetivos deste trabalho de formatura, isto é, identificar oportunidades de mudanças de preços na Higiene & Beleza, a partir do monitoramento das ações de seus concorrentes. As etapas desta metodologia estão descritas na Figura 3-1.

Figura 3-1 - Metodologia de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Nos itens a seguir, cada uma dessas etapas será melhor detalhada.

#### 3.1 Segmentação do portfólio

A fim de identificar a precificação adequada para o portfólio de produtos da Higiene & Beleza, é necessário identificar as categorias de produtos com as quais a empresa trabalha e definir a granularidade em que este estudo focará.

No item 1.1.2 deste relatório, foi apresentada a composição do portfólio de produtos da Higiene & Beleza, estruturado em grandes grupos, categorias, tipologias e, por fim, SKUs.

Realizar análises no nível dos grandes grupos implicaria em distorções nos dados, uma vez que muitos produtos diferentes fazem parte de um mesmo grande grupo, com preços e

clientes-alvo muito divergentes, como é o caso de um protetor solar básico e de um creme facial anti-idade, mais *premium*, que fazem parte do grande grupo Cuidados com a Pele.

Como a Higiene & Beleza adquire dados secundários apenas de 16 categorias em que compete e considerando que os produtos de duas delas foram lançados no final de 2014, serão analisadas as 14 categorias que possuem histórico de dados desde janeiro de 2014, que são Sabonetes Sólidos, Sabonetes Líquidos, Antissépticos Bucais, *Shampoos* Infantis, Sabonetes Sólidos Infantis, Sabonetes Líquidos Infantis, Lenços Umedecidos Infantis, Loções Infantis, *Body Care*, Bronzeadores, *Face Care*, Absorventes Higiênicos Externos, Absorventes Higiênicos Internos e Protetores Diárias.

Embora essa visão atenda à necessidade que a Diretoria Executiva possui de compreender como os produtos se comportam no mercado, a análise deveria mostrar como está definido o preço de cada SKU, visão capaz de ilustrar a realidade do mercado de modo preciso. Por outro lado, como a Higiene & Beleza possui cerca de 600 SKUs, tal qual descrito no item 1.1.2 deste trabalho de formatura, torna-se inviável uma análise contemplando todos, tendo em vista as limitações de tempo e recursos. Deste modo, será utilizado um Diagrama de Pareto, assim como descrito por Montgomery (2008), a fim de priorizar aqueles que serão analisados dentro de cada categoria.

Foi definido, portanto, que (1) serão analisados os níveis de categorias e que, (2) dentro desse universo, serão analisadas apenas as categorias e, consequentemente, os SKUs que possuem dados históricos, dado que (3) a seleção dos SKUs para análise dentro de cada categoria ocorrerá por meio de um Diagrama de Pareto.

### **3.2 Segmentação de canais e regiões**

Nos itens 2.2.2 e 2.2.3 deste estudo, verificou-se que os preços são diferenciados de acordo com o canal e com a região em que se encontram, respectivamente. Portanto, neste estudo serão utilizados dados secundários que a Higiene & Beleza adquire, segmentados em canais e regiões, como foi dito no item 1.4 deste trabalho de formatura. Uma análise envolvendo apenas dados do Brasil como um todo resultaria em distorções da realidade dos

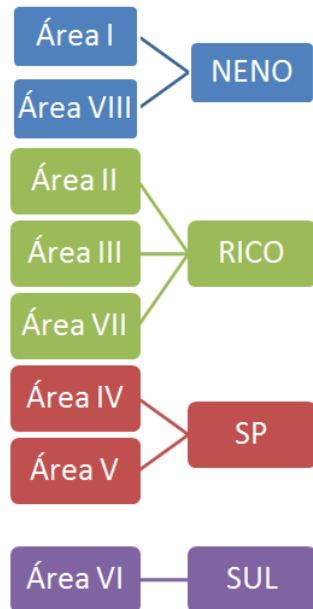
preços praticados, uma vez que não levaria em consideração as diferenças entre os consumidores de cada tipo de loja varejista e de cada região do país.

Em relação aos canais de varejo utilizados pela Higiene & Beleza, estes são divididos em Alimentar e Farma-Cosmético. O canal Alimentar é dividido em Tradicional, 1-4 *check-outs*, 5-9 *check-outs*, 10-19 *check-outs*, 20-49 *check-outs* e 50+ *check-outs*. Já o canal Farma-Cosmético é dividido em Perfumaria, Farmácia Independente e Farmácia Cadeia.

As regiões disponíveis para consulta são divididas em oito áreas, sendo a Área I formada pelos estados do Nordeste, a Área II formada por Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro (excluindo os municípios da Área III), a Área III composta pela cidade do Rio de Janeiro e pelos municípios em seu entorno, a Área IV formada pela cidade de São Paulo e pelos municípios da Grande São Paulo, a Área V composta pelo estado de São Paulo (excluindo os municípios da Área IV), a Área VI formada pelos estados do Sul, a Área VII formada pelos estados do Centro-Oeste e Área VIII composta pelas cidades de Belém e Manaus.

Uma vez que há diversos canais e regiões para análise e tendo em vista o tempo e os recursos disponíveis, é conveniente agrupá-los. Assim, as regiões serão agrupadas em quatro UENs (Unidades Estratégicas de Negócios), que são NENO (Norte e Nordeste), RICO (Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais e Centro-Oeste), SP (São Paulo) e SUL. Entretanto, não será feita nenhuma divisão entre canais em cada UEN, como mostrado na Figura 3-2, a seguir.

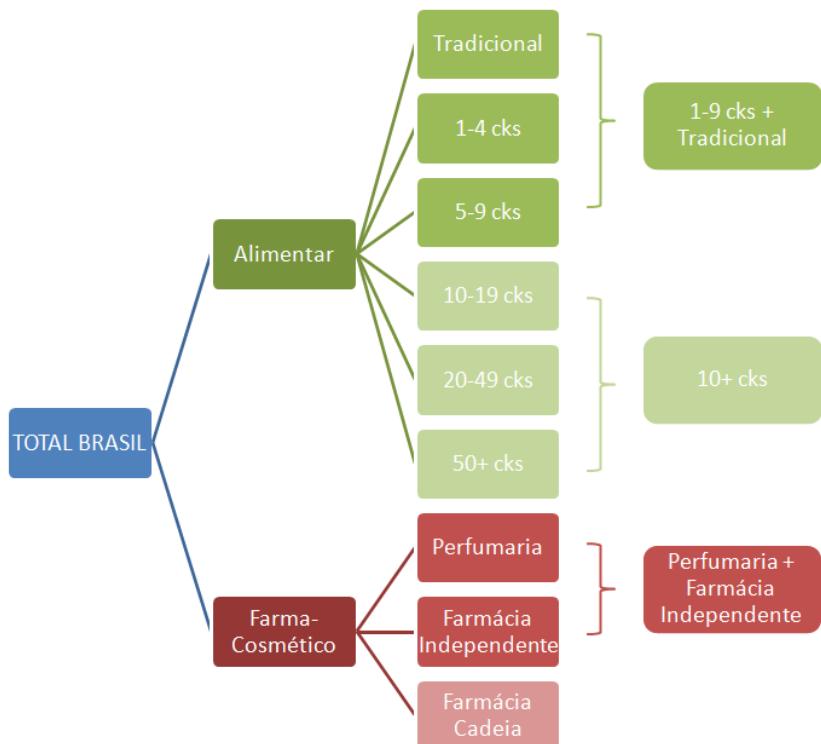
Figura 3-2 - Agrupamentos propostos para as regiões



Fonte: Elaboração própria

Já as divisões dentro de cada canal (Alimentar e Farma-Cosmético) serão abordadas em relação ao Brasil como um todo (Total Brasil) e agrupadas como mostrado na Figura 3-3.

Figura 3-3 - Agrupamentos propostos para os canais



Fonte: Elaboração própria

Foi definido, portanto, que (1) serão analisados os preços diferenciados entre canais e regiões e que, (2) serão feitos agrupamentos de canais e de regiões devido aos recursos limitados para a realização de uma análise mais robusta, sendo que (3) os dados mais detalhados de canal serão analisados apenas em relação ao Brasil como um todo.

### **3.3 Compreensão da situação atual da empresa e do mercado**

Segundo Kotler e Armstrong (2008), a empresa também deve considerar os custos, os preços e as ofertas do mercado ao definir seus preços, já que os consumidores fazem seus julgamentos em relação ao valor de um produto com base nos preços dos produtos concorrentes similares. É fundamental combinar a análise dos competidores às análises dos segmentos do mercado a fim de executar a estratégia de uma organização (SEGAL; GIACOBBE, 1994).

Com relação às oportunidades de mercado, Fahey (2007) ressalta que existem duas abordagens que o time executivo pode escolher: estender oportunidades atuais ou explorar oportunidades potenciais, sendo que ambos os casos serão abordados neste trabalho de formatura. O primeiro refere-se à manutenção dos preços já praticados pela Higiene & Beleza, enquanto o segundo está relacionado às mudanças nos preços da empresa, provocadas pela sua comparação com os demais competidores.

Assim, neste estudo considerar-se-á para análise o período de janeiro de 2014 a junho de 2015, período de conclusão do projeto foco deste estudo. Como dito no item 1.4, os relatórios entregues pela área de Inteligência de Marketing da Higiene & Beleza contêm dados bimestrais e, a esses bimestres, faz-se a seguinte denominação: JF (janeiro/fevereiro), MA (março/abril), MJ (maio/junho), JA (julho/agosto), SO (setembro/outubro) e ND (novembro/dezembro).

Deste modo, em primeiro lugar é fundamental selecionar os competidores a serem analisados para, então, realizar as comparações entre seus preços e os da Higiene & Beleza. Em seguida, no intuito de compreender como a empresa está posicionada no mercado, é necessário entender o comportamento dos produtos existentes em seu portfólio.

### 3.3.1 Seleção dos concorrentes

Uma vez que as análises deste estudo serão feitas por categorias de produtos, torna-se inviável considerar todas as marcas e SKUs concorrentes. Assim, ficou decidido que serão estudados apenas os dois principais concorrentes da Higiene & Beleza dentro de cada categoria, isto é, os dois concorrentes com maior *market share* no período considerado.

Além disso, serão considerados apenas os concorrentes que possuem dados históricos desde o início de 2014, bem como foi considerado no item 3.1 deste relatório, em relação ao portfólio de produtos da Higiene & Beleza.

Por questões de confidencialidade, os concorrentes selecionados serão denominados Concorrente A, Concorrente B e assim por diante, sendo que os dados referentes a eles também serão alterados por meio de um multiplicador, assim como explicado no item 1.1 em relação aos dados da Higiene & Beleza. Vale ressaltar que estes dois concorrentes variam entre as diversas categorias estudadas.

### 3.3.2 Benchmarking de preços do mercado

Para Ingenbleek e der Lans (2013), os preços dos competidores podem ser utilizados como referência e a empresa pode buscar a paridade de preços ou não, como é o caso da Higiene & Beleza, cujo objetivo consiste na identificação de oportunidades de mudanças de preços como forma de aumentar suas receitas, sejam eles semelhantes ou não aos dos concorrentes.

Portanto, esta comparação de preços entre a Higiene & Beleza e os concorrentes selecionados para análise será feita de duas maneiras:

- A. Todos os dados históricos serão divididos pelo primeiro dado, referente ao bimestre composto por janeiro e fevereiro de 2014 (JF14), de modo a mostrar a evolução dos preços de cada competidor no horizonte de tempo considerado, como demonstrado a seguir:

Seja  $P$  o preço de uma empresa  $i$  e  $j$  o bimestre analisado, variando de 0 (referente a JF14) a 9 (correspondente a MJ15). Então, o preço calculado no tempo em cada agrupamento  $a$  será dado pela eq. (2), considerando que o preço de cada agrupamento é dado pela eq. (1):

$$P_{i,a,j} = \frac{\sum_c P_{i,c,j}}{n_{canais}} \quad (1)$$

$$P_{calculado\ i,a,j} = \frac{P_{i,a,j}}{P_{i,a,t}} \quad (2)$$

$a$  = agrupamento

$c$  = canal e região

$i$  = Higiene & Beleza, Concorrente A, Concorrente B,...

$j = 0, \dots, 9$

$n_{canais}$  = número de canais do agrupamento

$t = 0$

Assim, a variação percentual de preços  $\Delta P$  de cada competidor  $i$  em cada agrupamento  $a$  em um intervalo  $k$  entre dois períodos consecutivos ( $k = 0$  para  $0 < j < 1$ ,  $k = 1$  para  $1 < j < 2$  e assim por diante) será dada por:

$$\Delta P_{i,a,k} = \left( \frac{P_{i,a,j+1}}{P_{i,a,j}} - 1 \right) * 100 \quad (3)$$

$a$  = agrupamento

$i$  = Higiene & Beleza, Concorrente A, Concorrente B,...

$j = 0, \dots, 8$

$k = 0, \dots, 8$

B. O valor absoluto de cada leitura de preço da Higiene & Beleza, bem como o comportamento da curva de evolução no tempo, serão comparados aos valores dos dois principais concorrentes, como já foi definido. A relação  $I$ , chamada

índice de preço, entre os preços da Higiene & Beleza e de seus concorrentes em cada agrupamento  $a$  no bimestre  $j$  será calculada da seguinte maneira:

$$I_{x,y,a,j} = \left( \frac{P_{x,a,j}}{P_{y,a,j}} \right) * 100 \quad (4)$$

$a$  = agrupamento

$j = 0, \dots, 9$

$x$  = Higiene & Beleza

$y$  = Concorrente A, Concorrente B,...

### 3.3.3 Compreensão da *performance* do portfólio

Como foi visto no estudo de Fleisher (2008), a inteligência de marketing agrega valor na medida em que resulta em um desempenho econômico e financeiro superior quando são tomadas efetivas ações baseadas no mercado. Lackman, Saban e Lanasa (2000) acrescentam que cabe à inteligência de marketing avaliar os desempenhos passados das empresas.

Deste modo, a fim de compreender como os produtos da Higiene & Beleza estão se comportando diante das recentes práticas de preços da empresa, é necessário analisar sobretudo o *market share* em relação às vendas em valor, uma vez que o preço é o único elemento do *mix* de marketing capaz de produzir receitas (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

O *market share* de volume também será considerado em virtude da existência de sensibilidade dos clientes em relação a preços, ou seja, variações de preços podem resultar em alterações no volume de vendas. A equação a seguir demonstra o cálculo de *market share*  $MS$ , seja em valor ou em volume, em um dado período  $j$ :

$$MS_j = \frac{V_{i,j}}{V_{mercado\ j}} \quad (5)$$

$i$  = Higiene & Beleza, Concorrente A, Concorrente B,...

$j = 0, \dots, 9$

$V$  = vendas em valor ou em volume

### 3.4 Compreensão da sensibilidade a preço dos clientes

De acordo com Kotler e Armstrong (2008), a sensibilidade dos clientes em relação aos preços pode ser entendida por meio da elasticidade de preço, que corresponde ao coeficiente entre a variação percentual na quantidade demandada e a variação percentual no preço do produto. Geralmente, a demanda e o preço têm relação inversa, isto é, quanto mais alto o preço, menor a demanda. Deste modo, quando a demanda é afetada de maneira acentuada por uma mudança de preço, ela é considerada elástica; se a mudança não é grande, a demanda é inelástica. A equação a seguir demonstra o cálculo da elasticidade  $e$  de um dado competidor  $i$ , no intervalo  $k$  entre dois períodos consecutivos:

$$e_{i,k} = \frac{\frac{Q_{i,j+1} - Q_{i,j}}{Q_{i,j}}}{\frac{P_{i,j+1} - P_{i,j}}{P_{i,j}}} \quad (6)$$

$i$  = Higiene & Beleza, Concorrente A, Concorrente B,...

$j = 0, \dots, 8$

$k = 0, \dots, 8$

$P$  = preço

$Q$  = quantidade demandada

A fim de obter o cálculo da elasticidade para cada agrupamento proposto no item 3.2 deste relatório, é necessário, em primeiro lugar, calcular a elasticidade  $e_{i,c,k}$  de cada canal e região  $c$  no intervalo  $k$ . Neste cálculo, será considerada a razão entre o volume de vendas e a distribuição ponderada de cada competidor, no intuito de eliminar os efeitos de uma distribuição imperfeita, ou seja, quando o produto não é negociado em 100% das lojas, como demonstrado a seguir:

$$e_{i,c,k} = \frac{\left( \frac{Q_{i,c,j+1}}{DP_{i,c,j+1}} - 1 \right)}{\left( \frac{P_{i,c,j+1}}{P_{i,c,j}} - 1 \right)} \quad (7)$$

*c* = canal e região

*DP* = distribuição ponderada

*i* = Higiene & Beleza, Concorrente A, Concorrente B,...

*j* = 0,...,8

*k* = 0,...,8

*P* = preço

*Q* = quantidade demandada

Em seguida, a elasticidade  $E_{i,a}$  de cada agrupamento no período total considerado neste estudo, ou seja, de JF14 a MJ15 ( $j = 0$  a  $j = 9$ ) será obtida por meio da ponderação da média da elasticidade de cada canal e região no período pelo total de vendas de cada um dentro do agrupamento. A equação a seguir apresenta este cálculo:

$$E_{i,a} = \sum_c \left( \left( \sum_{j=0}^9 \left( \frac{V_{i,c,j}}{V_{i,a,j}} \right) \right) * \left( \frac{\sum_{k=0}^8 e_{i,c,k}}{n} \right) \right), \quad e_{i,c,k} < 0 \quad (8)$$

*a* = agrupamento

*c* = canal e região

*e* = elasticidade no intervalo entre dois períodos consecutivos

*i* = Higiene & Beleza, Concorrente A, Concorrente B,...

*j* = 0,...,9

*k* = 0,...,8

*n* = 8

*V* = vendas em valor

Vale ressaltar que serão consideradas no cálculo apenas elasticidades negativas, ou seja, menores que zero, correspondentes a reduções na quantidade demandada em razão de aumentos de preços ou a aumentos na quantidade vendida resultantes de reduções de preços. Para isso, será realizado um *Box Plot*, como sugerido por Montgomery (2008) de modo a eliminar a presença de dados suspeitos que, neste caso, correspondem a aumentos de volume ainda que haja aumentos de preços ou reduções de volume apesar da redução de preços, que podem ser provocados por outros fatores, como campanhas de marketing, promoções e redução da renda do consumidor.

A análise da sensibilidade dos consumidores às variações de preços feita por meio do cálculo da elasticidade corresponde a um método eficiente, uma vez que considera os preços e os volumes de vendas reais em um dado período, obtidos por meio de auditorias. No caso de uma pesquisa de marketing feita diretamente com consumidores, a sensibilidade a preços também pode ser identificada, embora seja capturado mais um valor dado às marcas do que a variação das vendas.

### **3.5 Desenvolvimento da estratégia de precificação**

Kotler (1998) afirma que, se a oferta de uma empresa for similar a do principal concorrente, então terá que acompanhar seu preço ou perderá vendas. Por outro lado, Kopalle et al. (2009) apontam que marcas que possuem maior qualidade e, logo, maior preço, conseguem obter parte das vendas de marcas que possuem menor qualidade e, portanto, menor preço, quando reduzem seus preços. Entretanto, o inverso não ocorre, isto é, marcas que possuem menor qualidade e menor preço não conseguem obter parte das vendas de outras que possuem maior qualidade e maior preço, ainda que reduzam mais os seus.

Tendo isso em vista e os pontos considerados ao longo da seção 3 deste relatório até o momento, será desenvolvida a estratégia de precificação competitiva para a Higiene & Beleza, baseada na comparação entre a empresa e seus principais concorrentes, pois, assim como dito por Calof e Wright (2008), a inteligência competitiva é destinada a prever as ações de competidores, almejando sobretudo aumento de receitas e de lucros e metas financeiras atingidas. Neste estudo da Higiene & Beleza, os fatores-chave apontados pelos autores e que

serão aqui analisados são: perfis de empresas, *benchmarking* competitivo e tendências mercadológicas.

Como comentado no item 3.1, a análise por categoria será feita considerando os SKUs selecionados por meio do Diagrama de Pareto, uma vez que eles representam de maneira mais precisa o comportamento da marca. Deste modo, serão utilizados valores médios de cada variável considerada nos cálculos.

Em primeiro lugar, será feito o *benchmarking* de preços do mercado, analisando o comportamento da evolução dos preços da Higiene & Beleza e dos concorrentes selecionados no nível de categoria, em cada agrupamento de canal e região proposto. Isto deverá mostrar como cada competidor costuma variar seus preços ao longo do horizonte de tempo considerado. Também serão estudadas as diferenças entre os preços de cada um a fim de identificar as faixas de preços em que cada competidor se situa.

As curvas de preços também serão comparadas com o *market share* em termos de vendas em valor de cada competidor dentro da categoria analisada, no intuito de verificar os resultados das variações de preços, tanto para o competidor quanto para seus concorrentes. Como demonstrado por Dolgui e Proth (2010) em seu estudo, se um produtor reduz seus preços, alguns clientes de outros produtores migrarão para ele, resultando em redução das receitas dos outros e aumento das receitas daquele que praticou a redução. Caso um produtor reduza seus preços em reação, então os dois produtores perderão parte de suas receitas. Por outro lado, se um competidor decidir aumentar seus preços, haverá um aumento de benefícios para todos os competidores, caso os demais também aumentem os seus. Em contrapartida, se os demais competidores mantiverem seus preços, então somente o competidor que aumentou os seus sofrerá perdas.

Por fim, serão consideradas as elasticidades de preço de cada competidor em cada categoria analisada, o que permitirá a definição da estratégia de preços para a Higiene & Beleza. Isto porque a determinação da sensibilidade trabalhada no item 3.4 determinará o posicionamento ideal do sortimento da empresa.

### 3.6 Identificação das oportunidades de mudanças de preços

Com base na estratégia de precificação competitiva desenvolvida, é possível identificar oportunidades de mudanças de preços na Higiene & Beleza, levando em consideração dois fatores:

- A. O comportamento da marca difere do comportamento das demais concorrentes;
- B. Se a hipótese A for confirmada, é necessário fazer uma análise de sensibilidade a fim de avaliar o impacto da mudança de preços, como demonstrado a seguir:

Supondo uma variação de preços  $\Delta P_{i,c,k}$  entre o último bimestre MJ15 ( $j = 9$ ) e o posterior, JA15 ( $j = 10$ ), de 1% em cada canal e região  $c$ , mantendo a distribuição ponderada e a elasticidade de canal e região constantes de um período para o outro, então, substituindo as equações (10) e (11) em (9), é possível calcular a nova quantidade demandada  $Q_{i,c,j+1}$ , conforme a eq. (12):

$$e_{i,c,k} = \frac{\left( \frac{Q_{i,c,j+1}}{DP_{i,c,j+1}} - 1 \right)}{\left( \frac{P_{i,c,j+1}}{P_{i,c,j}} - 1 \right)} \quad (9)$$

$$\Delta P_{i,c,k} = \frac{P_{i,c,j+1}}{P_{i,c,j}} - 1 = \pm 0,01 \quad (10)$$

$$DP_{i,c,j+1} = DP_{i,c,j} , \quad \text{para } \forall c, j \quad (11)$$

$$Q_{i,c,j+1} = (1 \pm 0,01 * e_{i,c,k}) * Q_{i,c,j} \quad (12)$$

$c$  = canal e região

$DP$  = distribuição ponderada

$e$  = elasticidade no intervalo entre dois períodos consecutivos

$i =$ Higiene & Beleza

$j = 9$

$k = 9$

$P =$ preço

$Q =$ quantidade demandada

Como o preço no bimestre JA15 ( $j = 10$ ) corresponde à razão entre a venda em valor real  $V_{i,c,j+1}$  e a quantidade demandada  $Q_{i,c,j+1}$ , pode-se obter a nova venda  $V_{i,c,j+1}$ :

$$V_{i,c,j+1} = P_{i,c,j+1} * Q_{i,c,j+1} \quad (13)$$

$c =$ canal e região

$i =$ Higiene & Beleza

$j = 9$

$P =$ preço

$Q =$ quantidade demandada

Assim, a venda total do agrupamento no novo período corresponde à soma das vendas de cada canal:

$$V_{i,a,j+1} = \sum_c V_{i,c,j+1} \quad (14)$$

$a =$ agrupamento

$c =$ canal e região

$i =$ Higiene & Beleza

$j = 9$

Portanto, a variação do volume de vendas entre os dois períodos  $k$  é calculada da seguinte maneira:

$$\Delta V_{i,a,k} = \frac{V_{i,a,j+1}}{V_{i,a,j}} \quad (15)$$

$a$  = agrupamento

$i$  = Higiene & Beleza

$j = 9$

$k = 9$

A fim de obter resultados significativos para a companhia, será considerada uma oportunidade de variação de preços quando a variação das vendas for superior a 5%.

Caso o preço proposto a partir desta variação de 1% entre os dois bimestres seja consideravelmente diferente do principal concorrente, então também deve-se realizar o mesmo cálculo com o preço  $P_{i,c,j+1}$  no último bimestre igual ao dele. Se ainda houver aumento superior a 5% nas vendas, então recomendar-se-á que a faixa de preços da categoria no agrupamento seja como mostrado na eq. (16), no caso de um aumento de preço, ou como na eq. (17), considerando uma redução de preço:

$$\frac{\sum_c 1,01 * P_{x,c,j}}{n_{canais}} < P_{x,a,j+1} < \frac{\sum_c P_{y,c,j}}{n_{canais}} \quad (16)$$

$$\frac{\sum_c P_{y,c,j}}{n_{canais}} < P_{x,a,j+1} < \frac{\sum_c 0,99 * P_{x,c,j}}{n_{canais}} \quad (17)$$

$a$  = agrupamento

$c$  = canal e região

$j = 9$

$n_{canais}$  = número de canais do agrupamento

$x$  = Higiene & Beleza

$y$  = Concorrente A, Concorrente B,...



## 4 ANÁLISES E RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação da metodologia proposta no item 3 deste trabalho de formatura.

### 4.1 Categorias e SKUs selecionados para análise

Como foi explicado no item 3.1 deste estudo, serão analisadas as 14 categorias de produtos cujas bases de dados são adquiridas pela Higiene & Beleza e que possuem dados históricos e alguns SKUs pertencentes a cada uma delas, que são: Sabonetes Sólidos, Sabonetes Líquidos, Antissépticos Bucais, *Shampoos* Infantis, Sabonetes Sólidos Infantis, Sabonetes Líquidos Infantis, Lenços Umedecidos Infantis, Loções Infantis, *Body Care*, Bronzeadores, *Face Care*, Absorventes Higiênicos Externos, Absorventes Higiênicos Internos e Protetores Diários.

Tendo isso em vista, foram elaborados Diagramas de Pareto, a fim de priorizar os SKUs da Higiene & Beleza utilizados na análise de cada categoria de produtos, considerando a venda total em valor real de cada SKU no Brasil inteiro. Estes diagramas estão contidos no apêndice deste relatório.

### 4.2 Concorrentes selecionados para análise

Conforme comentado no item 3.3.1 deste estudo, serão utilizados para fins de comparação os dois concorrentes da Higiene & Beleza que possuem maior *market share* na categoria analisada.

Apesar de a Higiene & Beleza apresentar mais de noventa concorrentes no mercado, apenas dez são significativos e que, por isso, serão utilizados na análise. Deste modo, serão denominados Concorrente A, Concorrente B e assim por diante, até Concorrente H. A Tabela 4-1, a seguir, apresenta estes competidores e a sua participação no mercado.

Tabela 4-1 - Concorrentes selecionados por categoria

Categoria	Fabricante	Market Share
Sabonetes Sólidos	Higiene & Beleza	6%
	Concorrente A	13%
	Concorrente E	12%
Sabonetes Líquidos	Higiene & Beleza	2%
	Concorrente A	7%
	Concorrente E	5%
Antissépticos Bucais	Higiene & Beleza	46%
	Concorrente B	5%
	Concorrente E	15%
<i>Shampoos</i> Infantis	Higiene & Beleza	48%
	Concorrente E	9%
	Concorrente F	9%
Sabonetes Sólidos Infantis	Higiene & Beleza	34%
	Concorrente D	21%
	Concorrente F	12%
Sabonetes Líquidos Infantis	Higiene & Beleza	32%
	Concorrente C	14%
	Concorrente H	32%
Lenços Umedecidos Infantis	Higiene & Beleza	18%
	Concorrente B	9%
	Concorrente F	31%
Loções Infantis	Higiene & Beleza	69%
	Concorrente F	7%
	Concorrente I	6%
<i>Body Care</i>	Higiene & Beleza	5%
	Concorrente D	12%
	Concorrente G	27%
Bronzeadores	Higiene & Beleza	18%
	Concorrente D	5%
	Concorrente G	10%
<i>Face Care</i>	Higiene & Beleza	9%
	Concorrente G	12%
	Concorrente J	11%
Absorventes Higiênicos Externos	Higiene & Beleza	33%
	Concorrente B	22%
	Concorrente F	28%
Absorventes Higiênicos Internos	Higiene & Beleza	50%
	Concorrente B	9%
	Concorrente F	38%
Protetores Diários	Higiene & Beleza	55%
	Concorrente B	4%
	Concorrente F	30%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene &amp; Beleza

### 4.3 Identificação das oportunidades de mudanças de preços

A partir da definição dos concorrentes utilizados para comparação com a Higiene & Beleza, serão comparadas as mudanças de preços ao longo do tempo, a evolução do *market share* e a elasticidade de cada categoria em cada agrupamento proposto. Assim como citado no item 3.6, se o comportamento da categoria for diferente de seus concorrentes, então será feita uma análise de sensibilidade seguida de uma sugestão de faixa de preços a ser implementada.

A análise de cada categoria de produtos da Higiene & Beleza será detalhada nos itens a seguir.

#### 4.3.1 Sabonetes Sólidos

Como mostrado no item 4.2, os principais concorrentes da Higiene & Beleza na categoria de Sabonetes Sólidos são os concorrentes A e E, utilizados para comparação em cada agrupamento. A Tabela 4-2 apresenta esses dados.

Tabela 4-2 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Sólidos

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,02	1,01	1,01	1,01	1,05	1,02	1,02	16,2
		% Valor	3,4	3,9	4,4	4,3	4,2	4,8	5,0	4,7	4,8	
		% Vol.	3,8	4,5	5,1	5,1	5,1	5,7	5,8	5,5	5,7	
	A	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,06	1,05	1,07	1,04	1,04	2,4
		% Valor	4,6	4,5	5,1	5,7	6,6	7,0	7,3	7,8	7,9	
		% Vol.	5,8	5,8	6,6	7,4	8,5	9,0	9,2	10,1	10,3	
		Índice	112	114	111	108	106	108	110	110	110	
	E	Preço	1,00	1,01	1,05	1,05	1,04	1,05	1,07	1,07	1,06	5,8
		% Valor	4,7	4,1	4,3	4,3	4,5	4,9	4,9	4,7	4,6	
		% Vol.	6,2	5,5	5,6	5,8	6,2	6,5	6,4	6,1	6,0	
		Índice	116	118	113	112	113	111	114	111	111	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,01	1,02	1,01	1,02	1,04	1,04	1,06	6,2
		% Valor	4,1	4,7	5,5	5,6	5,5	5,2	5,0	4,6	4,6	
		% Vol.	4,8	5,4	6,5	6,6	6,4	6,1	5,7	5,4	5,3	
	A	Preço	1,00	1,01	1,04	1,05	1,04	1,04	1,04	1,05	1,07	3,1
		% Valor	6,9	6,9	8,0	9,3	9,6	9,7	10,2	10,7	10,2	
		% Vol.	8,6	8,5	9,7	11,3	11,5	11,9	12,6	13,1	12,4	
		Índice	105	104	102	102	102	103	105	104	105	
	E	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,05	1,06	1,06	1,06	1,06	7,1
		% Valor	7,5	7,9	8,1	7,6	7,3	6,9	7,4	6,7	7,0	
		% Vol.	9,9	10,3	10,5	9,8	9,2	8,8	9,5	8,6	9,0	
		Índice	111	111	109	109	108	107	110	109	112	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,00	0,99	1,01	1,02	1,04	1,04	1,05	5,2
		% Valor	4,4	5,7	6,3	6,3	6,2	5,8	5,5	5,5	5,7	
		% Vol.	5,0	6,5	7,4	7,5	7,4	6,9	6,4	6,4	6,6	
SP	A	Preço	1,00	1,04	1,07	1,08	1,06	1,03	1,04	1,05	1,08	2,6
		% Valor	6,4	6,5	8,2	8,8	9,5	9,8	10,2	10,1	9,8	
		% Vol.	8,8	8,8	10,8	11,7	12,9	13,8	14,2	14,1	13,3	
		Índice	122	120	113	111	115	120	122	122	118	
SUL	E	Preço	1,00	0,98	1,05	1,04	1,05	1,06	1,07	1,10	1,08	3,1
		% Valor	6,3	6,8	7,2	7,2	6,8	6,3	5,8	6,0	5,9	
		% Vol.	9,4	10,5	10,4	10,7	10,1	9,4	8,6	8,6	8,7	
		Índice	133	138	124	125	126	126	128	125	128	
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	A	Preço	1,00	1,00	1,00	1,02	1,05	1,03	1,05	1,08	1,13	3,5
		% Valor	4,0	5,2	5,8	5,5	5,1	4,9	4,8	4,3	4,4	
		% Vol.	4,6	5,9	6,7	6,4	5,8	5,7	5,6	4,9	4,9	
		Índice	105	105	104	106	107	106	108	109	111	
T.Brasil - 10+ cks	E	Preço	1,00	1,00	1,03	1,04	1,02	1,02	1,06	1,04	1,06	4,2
		% Valor	7,4	7,1	6,4	5,9	6,0	5,6	6,0	6,1	6,0	
		% Vol.	9,5	9,1	8,1	7,6	7,8	7,4	7,7	8,0	8,0	
		Índice	112	112	109	110	115	113	111	116	120	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	A	Preço	1,00	1,03	1,04	1,03	1,03	1,04	1,06	1,04	1,06	0,3
		% Valor	3,4	4,0	4,5	4,7	4,9	4,8	4,9	4,4	4,6	
		% Vol.	3,5	4,0	4,5	4,8	5,1	4,9	4,9	4,6	4,7	
		Índice	107	110	108	107	106	107	108	106	106	
T.Brasil - 10+ cks	E	Preço	1,00	0,99	1,03	1,02	1,04	1,05	1,06	1,06	1,08	1,9
		% Valor	7,6	7,7	8,0	7,7	7,5	7,2	7,3	7,0	6,8	
		% Vol.	9,1	9,5	9,6	9,3	9,0	8,6	8,7	8,3	8,2	
		Índice	117	121	118	118	116	116	117	114	115	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	A	Preço	1,00	1,01	0,98	0,99	0,99	0,99	1,03	1,04	1,05	6,0
		% Valor	5,7	7,0	8,4	8,1	7,2	7,2	6,2	6,3	6,2	
		% Vol.	6,1	7,5	9,4	9,1	7,9	8,0	6,8	6,8	6,7	
		Índice	100	103	109	109	106	104	105	104	108	2,9
T.Brasil - Farmácia Cadeia	E	Preço	1,00	7,5	7,4	10,0	11,1	11,0	11,7	12,6	12,3	11,8
		% Valor	9,7	9,4	12,4	13,8	13,6	15,0	16,4	16,1	15,1	
		% Vol.	121	118	110	110	113	116	119	121	118	
		Índice	125	125	116	115	118	118	119	120	125	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	A	Preço	1,00	0,97	0,99	1,00	1,01	1,02	1,02	1,08	1,08	5,1
		% Valor	3,6	5,7	5,3	5,2	4,5	4,0	5,3	4,5	4,3	
		% Vol.	10,7	17,2	16,0	17,1	14,4	11,6	15,5	13,4	13,0	
		Índice	100	0,97	0,97	0,94	0,92	0,94	1,01	0,98	0,97	4,3
T.Brasil - Farmácia Cadeia	E	Preço	1,00	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7
		% Valor	0,8	1,0	1,1	1,4	1,4	1,3	1,7	1,9	2,0	
		% Vol.	82	82	84	87	91	90	84	91	92	
		Índice	98	1,02	1,03	1,06	1,07	1,03	1,04	1,08	1,13	4,3

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,00	1,04	1,04	1,04	1,05	1,07	1,07	3,4
		% Valor	1,8	1,9	2,3	2,1	2,3	2,2	2,2	2,2	2,4	
		% Vol.	4,3	4,5	5,4	4,9	5,6	5,4	5,2	5,1	5,7	
T.Brasil - Farmácia Independ. + Perfumaria	A	Preço	1,00	1,01	1,00	1,00	1,01	1,03	1,03	1,02	14,0	
		% Valor	1,5	1,7	1,8	2,0	2,1	2,1	2,3	2,5	2,5	
		% Vol.	3,5	4,2	4,3	5,0	5,2	5,2	5,7	6,3	6,3	
		Índice	105	111	109	110	109	110	108	108	109	
	E	Preço	1,00	1,03	1,05	1,06	1,07	1,08	1,10	1,11	1,12	13,7
		% Valor	1,5	1,4	1,4	1,4	1,1	1,1	1,3	1,2	1,1	
		% Vol.	3,8	3,6	3,5	3,6	2,8	2,9	3,2	3,0	2,8	
		Índice	109	113	106	108	109	108	109	105	107	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

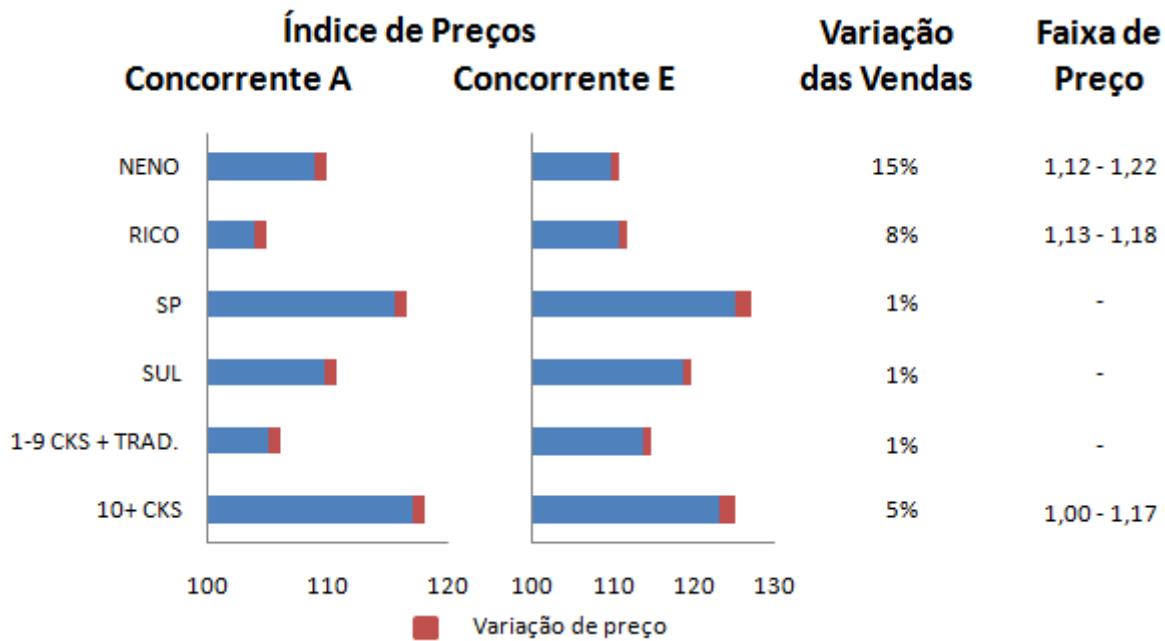
Deste modo, é possível observar oportunidades de redução de preços em NENO, RICO, SP, SUL e 10+ *check-outs*, uma vez que, em todos estes agrupamentos, a Higiene & Beleza mantém seus preços mais elevados em relação aos concorrentes, além de apresentar redução na quantidade demandada quando há prática de aumento de preços. Em geral, a elasticidade também mostra-se superior às demais elasticidades concorrentes.

Por outro lado, observa-se uma oportunidade de aumento de preço em 1-9 *check-outs* + Tradicional, uma vez que a demanda é inelástica, isto é, mesmo reduzindo preços, a demanda pode cair.

Em relação à Farmácia Cadeia, não é possível observar nenhuma oportunidade de variação nos preços da Higiene & Beleza, uma vez que os mesmos mantêm-se inferiores aos dos demais concorrentes em todo o período considerado, porém a elasticidade superior e a redução da demanda quando os mesmos se elevam apontam para que o cenário seja mantido. Já no caso da Farmácia Independente + Perfumaria, apesar de a elasticidade ser inferior às demais e do fato de que a demanda não sofre alterações quando ocorre um aumento de preços, a diferença entre o valor praticado pela Higiene & Beleza e os concorrentes já é considerada alta, o que pode levar o consumidor a adquirir sabonetes de outro competidor caso seu preço se torne muito elevado.

Tendo em vista estas considerações, foi feita a análise de sensibilidade proposta no item 3.6 deste relatório, como mostrado na Figura 4-1.

Figura 4-1 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Sólidos



Deste modo, conclui-se que os preços da Higiene & Beleza devem ser reduzidos em 1% nos agrupamentos que possuem projeção de variação das vendas superior a 5%, correspondentes, portanto, a NENO, RICO e 10+ *check-outs*. Para estes agrupamentos, então, definiram-se as faixas de preço recomendadas, em que os preços mínimos correspondem aos do Concorrente A e os máximos ao preço atual reduzido em 1%.

#### 4.3.2 Sabonetes Líquidos

Na categoria de Sabonetes Líquidos, também foram escolhidos os concorrentes A e E para realizar a comparação com a Higiene & Beleza, como citado no item 4.2 deste estudo. A Tabela 4-3 apresenta um resumo desses dados.

Tabela 4-3 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Líquidos

Área	Empresa	Critério	Bimestre								E	
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,03	1,01	1,02	1,03	1,05	1,04	1,07	5,1
		% Valor	2,1	2,6	2,3	2,4	2,6	2,4	2,7	2,4	1,4	
		% Vol.	2,3	2,8	2,5	2,7	3,0	2,8	3,0	2,7	1,5	
	A	Preço	1,00	0,97	0,94	1,07	1,08	1,05	1,04	1,02	1,00	3,2
		% Valor	10,8	10,2	9,4	7,6	7,1	7,6	7,5	7,4	8,2	
		% Vol.	12,4	11,9	11,4	8,4	8,2	8,8	8,7	8,9	10,0	
		Índice	105	108	115	99	100	103	106	107	112	

		Preço	1,00	0,99	0,98	1,01	1,05	1,04	1,04	1,03	1,03	7,9
	E	% Valor	3,2	3,4	4,1	4,2	4,1	3,6	3,8	3,7	3,7	
		% Vol.	3,7	4,1	4,9	5,0	5,0	4,4	4,6	4,6	4,6	
		Índice	109	110	114	108	106	108	110	111	113	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,01	1,02	1,05	0,95	1,05	1,10	1,29	3,7
		% Valor	0,8	0,9	0,9	0,9	1,1	1,0	0,8	0,6	0,6	
		% Vol.	1,5	1,6	1,7	1,7	1,9	2,0	1,5	1,1	0,9	
RICO	A	Preço	1,00	1,03	1,02	1,11	1,12	1,12	1,12	1,12	1,09	8,9
		% Valor	6,6	6,4	6,3	6,2	6,1	5,3	5,5	5,8	5,4	
		% Vol.	7,1	6,8	6,8	5,9	6,0	4,9	5,2	5,8	5,5	
		Índice	102	99	100	93	95	90	95	101	113	
	E	Preço	1,00	1,02	1,01	1,02	1,05	1,02	1,00	1,05	1,07	9,5
		% Valor	1,6	1,8	2,0	2,2	2,2	2,2	2,0	2,2	2,1	
		% Vol.	1,8	2,0	2,2	2,3	2,4	2,3	2,2	2,4	2,3	
		Índice	102	101	102	102	103	98	106	107	116	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,98	0,98	1,01	1,01	1,04	1,08	1,11	4,1
		% Valor	1,5	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,3	1,0	0,7	
		% Vol.	1,4	1,6	1,5	1,7	1,6	1,5	1,3	1,0	0,6	
SP	A	Preço	1,00	1,01	1,00	1,12	1,12	1,06	1,08	1,08	1,06	1,4
		% Valor	7,2	7,1	6,1	5,6	5,8	5,4	5,4	5,1	5,1	
		% Vol.	8,1	8,0	6,9	5,8	6,2	6,0	5,9	5,5	5,6	
		Índice	113	110	112	99	102	107	108	113	118	
	E	Preço	1,00	1,02	1,02	1,03	1,03	1,05	1,04	1,04	1,08	4,5
		% Valor	2,2	2,3	2,7	2,8	2,5	2,4	2,6	2,6	2,5	
		% Vol.	2,5	2,6	3,0	3,1	2,9	2,8	3,0	2,9	2,7	
		Índice	113	110	109	107	111	108	112	118	116	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,00	1,00	1,01	1,03	1,04	1,03	1,08	32,3
		% Valor	1,2	1,2	1,3	1,0	1,2	0,9	0,9	0,8	0,5	
		% Vol.	1,0	1,0	1,1	0,9	1,0	0,7	0,7	0,7	0,4	
SUL	A	Preço	1,00	1,02	1,01	1,08	1,06	1,04	1,05	1,03	1,02	0,9
		% Valor	6,1	5,8	5,4	5,4	4,5	3,9	3,7	3,7	3,5	
		% Vol.	5,4	5,1	4,7	4,5	3,8	3,4	3,2	3,4	3,2	
		Índice	107	104	105	99	102	105	106	106	112	
	E	Preço	1,00	0,99	0,96	0,97	1,02	1,00	1,03	1,05	1,06	2,2
		% Valor	2,0	2,2	2,2	2,6	2,5	2,6	2,5	2,5	2,5	
		% Vol.	1,9	2,2	2,2	2,6	2,4	2,5	2,4	2,4	2,4	
		Índice	116	116	120	120	114	118	117	113	117	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,03	1,02	1,02	1,02	1,06	1,05	1,14	4,6
		% Valor	1,3	1,7	1,6	1,5	1,8	1,7	1,9	1,8	1,3	
		% Vol.	1,1	1,4	1,3	1,3	1,5	1,4	1,5	1,5	1,0	
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	A	Preço	1,00	1,01	1,01	1,07	1,08	1,07	1,09	1,08	1,08	3,3
		% Valor	12,2	11,0	10,4	9,6	9,0	8,8	8,7	8,0	8,5	
		% Vol.	10,7	9,7	9,1	8,1	7,7	7,5	7,3	6,7	7,2	
		Índice	107	105	109	101	101	101	104	103	113	
	E	Preço	1,00	0,97	0,96	0,98	1,03	1,03	1,03	1,02	1,03	19,2
		% Valor	2,3	2,5	2,8	3,3	3,1	2,5	2,7	2,8	3,1	
		% Vol.	2,0	2,2	2,6	3,0	2,8	2,2	2,3	2,5	2,7	
		Índice	105	107	112	109	105	104	108	108	116	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,99	0,97	1,00	0,95	1,02	1,05	1,07	4,8
		% Valor	1,8	1,9	1,9	2,0	1,9	1,8	1,7	1,4	0,7	
		% Vol.	1,7	1,8	1,8	2,0	1,8	1,8	1,6	1,3	0,7	
T.Brasil - 10+ cks	A	Preço	1,00	1,00	0,97	1,13	1,12	1,07	1,07	1,06	1,03	2,9
		% Valor	8,8	8,5	7,6	7,2	7,3	6,4	6,5	7,0	6,8	
		% Vol.	9,1	9,0	8,2	6,9	7,1	6,2	6,4	7,3	7,2	
		Índice	111	110	113	96	99	99	106	110	115	
	E	Preço	1,00	1,01	1,01	1,02	1,04	1,03	1,03	1,03	1,05	3,0
		% Valor	3,7	3,9	4,6	4,7	4,5	4,3	4,4	4,4	4,3	
		% Vol.	3,9	4,2	4,9	5,1	4,8	4,5	4,7	4,8	4,5	

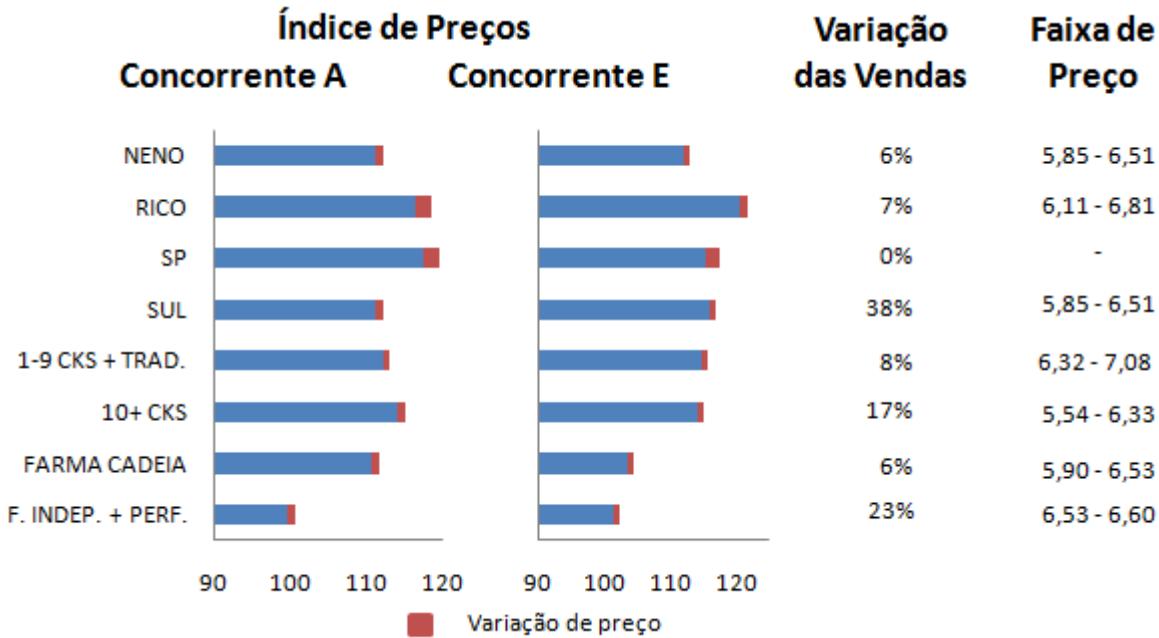
		Índice	114	111	111	108	109	106	113	115	115	
Higiene & Beleza		Preço	1,00	1,01	1,01	1,05	1,05	1,08	1,06	1,12	1,15	6,1
		% Valor	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0,8	0,6	0,3	
		% Vol.	1,5	1,7	1,7	1,6	1,8	1,8	1,4	0,9	0,5	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	A	Preço	1,00	1,01	0,97	1,05	1,07	1,06	1,05	1,06	1,02	3,8
		% Valor	4,5	4,5	4,5	3,6	3,0	3,0	3,1	3,1	3,0	
		% Vol.	7,6	7,7	8,1	5,9	5,2	5,3	5,2	5,3	5,5	
		Índice	99	99	103	99	97	101	101	105	112	
	E	Preço	1,00	1,01	0,99	1,00	1,03	1,03	1,03	1,06	1,07	6,7
		% Valor	0,8	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3	1,3	1,2	1,0	
		% Vol.	1,3	1,7	1,9	2,1	2,2	2,2	2,1	2,0	1,7	
		Índice	97	96	99	102	99	101	100	103	105	
Higiene & Beleza		Preço	1,00	1,01	1,01	1,01	1,03	1,04	1,05	1,03	1,07	19,9
		% Valor	1,1	1,2	1,3	1,1	1,5	1,0	0,8	0,9	0,9	
		% Vol.	0,8	0,9	0,9	0,8	1,1	0,8	0,6	0,7	0,7	
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	A	Preço	1,00	1,02	1,06	1,09	1,09	1,07	1,12	1,12	1,15	5,0
		% Valor	4,3	4,5	4,2	3,9	3,9	3,6	3,4	3,3	3,2	
		% Vol.	3,3	3,7	3,1	2,8	2,8	2,9	2,7	2,6	2,3	
		Índice	106	104	101	99	102	103	101	100	100	
	E	Preço	1,00	0,99	1,01	1,05	1,03	1,05	1,04	1,05	1,05	35,3
		% Valor	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	0,7	1,0	1,0	
		% Vol.	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,5	0,8	0,8	
		Índice	98	100	102	95	97	97	99	99	102	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

No caso de Sabonetes Líquidos, é possível observar oportunidades de redução de preços em todos os agrupamentos propostos. Em NENO, SP, SUL e Farmácia Cadeia, a demanda cai drasticamente quando ocorre uma elevação no preço da Higiene & Beleza, sendo que, no SUL, a redução de preço também é recomendada em virtude da alta elasticidade de preço. Já em RICO, 1-9 *check-outs* + Tradicional, apesar da pouca variação da demanda ao longo do período, a Higiene & Beleza praticou elevações de preço superiores aos concorrentes, o que levou seu índice de preço a ficar mais acentuado. Por fim, em Farmácia Independente + Perfumaria, a redução de preço consiste em uma oportunidade, uma vez que a elasticidade de preço mantém-se em um patamar muito elevado, apesar de o Concorrente E ser ainda mais elástico e de sua demanda e índice de preço manterem-se praticamente constantes no período.

Deste modo, foi realizada uma análise de sensibilidade a fim de verificar se estas oportunidades devem ser consideradas, cujo resultado está ilustrado na Figura 4-2.

Figura 4-2 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Líquidos



Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado, há oportunidades de redução de preços em todos os agrupamentos propostos, exceto em SP, cuja variação de 1% no preço não impacta a demanda pelo produto. Portanto, as faixas de preço foram definidas de modo que os preços mínimos correspondem aos preços do Concorrente A e os preços máximos aos preços atuais da Higiene & Beleza reduzidos em 1%, uma vez que diminuições maiores do que esta ainda permitem que a variação das vendas em cada agrupamento seja maior que 5%.

### 4.3.3 Antissépticos Bucais

A Tabela 4-4 apresenta um resumo da comparação entre a Higiene & Beleza e os competidores B e E, isto é, os dois competidores com maior *market share* dentro da categoria de Antissépticos Bucais.

Tabela 4-4 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Antissépticos Bucais

Área	Empresa	Critério	Bimestre								E	
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	0,99	1,00	0,98	0,99	1,00	1,01	1,02	6,2
		% Valor	34,3	33,6	34,4	35,6	38,7	38,3	38,3	35,6	36,0	
		% Vol.	35,9	35,2	37,0	38,4	42,7	41,7	41,2	37,7	38,7	
	B	Preço	1,00	0,98	1,03	1,04	1,05	1,07	1,11	1,14	1,13	4,9
		% Valor	4,6	4,2	4,0	3,5	3,1	2,9	3,4	4,3	5,1	

	% Vol.	4,8	4,4	4,1	3,6	3,2	2,9	3,3	4,1	4,9	
	Índice	100	102	97	96	93	92	91	88	91	
RICO	E	Preço	1,00	1,01	1,04	1,04	1,07	1,10	1,09	1,11	1,13
		% Valor	18,7	20,5	20,3	17,7	16,8	16,7	16,3	14,3	13,3
		% Vol.	18,8	20,5	20,2	17,6	16,3	15,7	15,5	13,3	12,5
		Índice	96	95	92	92	88	86	89	88	87
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,04	1,05	1,03	1,01	1,02	1,05	1,07
		% Valor	35,7	35,5	36,0	38,3	38,0	36,5	35,1	37,7	35,0
		% Vol.	62,2	61,3	61,0	64,7	66,4	63,6	61,9	60,5	55,6
	B	Preço	1,00	0,98	0,97	0,99	1,02	1,04	1,10	1,07	1,08
SUL	E	% Valor	2,5	2,5	3,0	2,6	2,7	3,0	3,7	3,6	3,3
		% Vol.	2,6	2,7	3,4	2,8	2,9	3,1	3,6	3,6	3,3
		Índice	90	94	96	95	92	89	86	90	90
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,03	1,03	1,04	1,06	1,07	1,09	1,12
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	E	% Valor	13,2	12,7	13,6	12,0	11,5	11,0	10,4	9,4	9,4
		% Vol.	13,7	13,4	14,2	12,6	11,9	11,1	10,2	9,1	8,9
		Índice	90	91	91	91	88	86	85	86	86
	B	Preço	1,00	1,02	1,01	1,01	1,01	1,01	0,99	1,02	1,05
T.Brasil - 10+ cks	Higiene & Beleza	% Valor	37,2	39,3	39,9	40,5	41,5	39,5	38,6	39,8	39,1
		% Vol.	41,0	44,7	46,4	47,0	47,4	44,6	43,6	45,0	43,5
	E	Preço	1,00	1,01	1,05	1,03	1,05	1,04	1,14	1,10	1,14
		% Valor	4,2	4,5	3,9	3,9	3,8	4,3	4,6	5,0	4,1
T.Brasil - 10+ cks	B	% Vol.	4,1	4,6	3,9	3,8	3,7	4,2	4,0	4,7	3,7
		Índice	88	89	85	86	85	77	82	81	
	E	Preço	1,00	1,00	1,00	1,03	1,04	1,05	1,08	1,10	1,12
		% Valor	12,5	11,4	11,4	11,3	10,2	9,9	9,7	8,5	8,6
T.Brasil - 10+ cks		% Vol.	12,2	11,7	11,9	11,4	10,0	9,4	8,8	7,9	7,9
		Índice	88	90	89	87	86	85	81	82	83
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,00	0,96	0,93	0,94	0,95	0,95	0,98
		% Valor	30,9	33,2	31,9	34,2	35,4	36,0	35,5	32,9	34,0
T.Brasil - 10+ cks		% Vol.	34,1	35,9	34,8	38,5	40,6	41,6	40,4	38,1	39,5
	B	Preço	1,00	0,98	1,01	1,05	1,11	1,09	1,12	1,21	1,13
		% Valor	2,5	2,5	2,3	2,9	2,8	3,7	4,9	5,5	3,4
		% Vol.	2,8	2,7	2,5	3,0	2,8	3,7	4,8	5,1	3,5
T.Brasil - 10+ cks		Índice	102	103	100	93	86	87	86	80	88
	E	Preço	1,00	1,03	1,02	1,06	1,08	1,08	1,09	1,12	1,13
		% Valor	17,2	15,3	16,3	14,7	13,1	12,8	12,0	10,8	10,2
		% Vol.	17,8	15,2	16,3	14,0	12,2	12,0	11,2	10,0	9,6
T.Brasil - 10+ cks	Higiene & Beleza	Índice	94	92	92	85	81	82	82	80	81
	E	Preço	1,00	1,00	1,02	1,02	1,05	1,02	1,08	1,12	1,13
		% Valor	40,3	42,0	43,9	44,2	44,5	42,8	42,1	41,9	41,7
		% Vol.	34,7	38,5	40,7	40,8	41,6	39,4	37,4	37,0	36,3
T.Brasil - 10+ cks	B	Preço	1,00	0,98	1,01	1,02	1,05	1,02	1,08	1,12	1,11
		% Valor	3,3	3,6	3,4	3,4	3,9	4,5	4,6	6,7	5,9
		% Vol.	3,1	3,6	3,5	3,5	3,8	4,3	4,1	5,8	5,1
		Índice	108	111	109	109	104	105	101	98	99
T.Brasil - 10+ cks	E	Preço	1,00	1,00	1,03	1,04	1,06	1,08	1,08	1,09	1,12
		% Valor	22,2	23,1	22,8	20,7	19,5	19,6	19,5	16,1	15,8
		% Vol.	19,8	21,9	21,7	19,5	17,8	17,1	16,6	13,6	12,9
		Índice	104	104	103	102	98	95	96	96	94
T.Brasil - 10+ cks	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,02	1,02	1,00	1,00	1,00	1,00	1,03
		% Valor	42,1	43,5	44,5	47,9	49,1	47,8	46,2	48,0	46,8
		% Vol.	42,6	43,2	44,5	48,2	49,6	47,6	45,7	48,0	45,2
	B	Preço	1,00	1,00	1,07	1,08	1,10	1,09	1,14	1,15	1,15
T.Brasil - 10+ cks		% Valor	6,5	5,9	5,0	4,6	4,5	5,2	6,6	6,5	5,4
		% Vol.	5,8	5,3	4,2	3,9	3,6	4,1	5,0	5,0	4,1
		Índice	88	90	84	83	80	80	77	76	79
	E	Preço	1,00	1,00	1,00	1,02	1,05	1,06	1,08	1,12	1,12

		% Valor	20,4	18,5	19,3	17,3	16,0	15,3	14,0	13,4	13,8
		% Vol.	18,3	16,7	17,6	15,4	13,8	12,7	11,3	10,6	10,8
		Índice	89	91	91	89	85	83	82	79	81
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,00	0,99	0,99	1,00	0,99	1,03	1,06
		% Valor	27,3	28,3	28,1	30,7	31,6	30,4	29,9	30,4	29,2
		% Vol.	38,5	38,5	38,8	42,5	43,3	41,8	41,7	41,3	40,4
T.Brasil - Farmácia Cadeia	B	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,06	1,09	1,14	1,15	1,15
		% Valor	2,8	2,8	2,4	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1
		% Vol.	3,3	3,2	2,7	2,3	2,3	2,3	2,2	2,2	2,3
		Índice	83	84	81	78	78	76	72	74	77
	E	Preço	1,00	1,02	1,04	1,04	1,06	1,06	1,05	1,07	1,11
		% Valor	10,9	10,0	10,4	9,2	9,1	9,1	9,1	7,9	6,9
		% Vol.	12,2	10,8	11,0	9,6	9,3	9,4	9,5	8,2	7,3
		Índice	79	79	77	75	74	75	75	76	76
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,02	1,04	1,03	1,02	1,03	1,06	1,07
		% Valor	32,0	31,3	30,5	30,2	32,2	32,2	31,5	30,7	30,0
		% Vol.	40,8	39,7	38,7	38,6	41,5	42,2	41,0	39,4	39,9
T.Brasil - Farmácia Indep. + Perfumaria	B	Preço	1,00	0,98	0,93	0,94	0,98	1,04	1,10	1,05	1,07
		% Valor	1,5	1,9	2,8	2,7	2,3	2,5	3,4	3,0	2,6
		% Vol.	1,7	2,3	3,6	3,5	2,8	3,0	3,9	3,6	3,2
		Índice	97	98	102	103	98	93	89	99	92
	E	Preço	1,00	1,02	1,03	1,04	1,05	1,07	1,09	1,13	1,15
		% Valor	7,4	8,0	9,0	8,3	7,3	6,4	5,9	6,0	5,8
		% Vol.	7,9	9,2	10,3	9,5	9,2	7,4	6,6	6,7	6,5
		Índice	94	94	92	89	89	87	87	89	86

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Com relação aos agrupamentos NENO, RICO e Farmácia Independente + Perfumaria, é possível observar oportunidades de redução de preços, uma vez que, no primeiro caso, a elasticidade de preço é mais elevada que as elasticidades dos demais concorrentes e a demanda tende a aumentar à medida que o preço cai. Já nos demais agrupamentos, a elevação nos preços provocou quedas substanciais na demanda, apesar de a elasticidade da Higiene & Beleza ser inferior às demais.

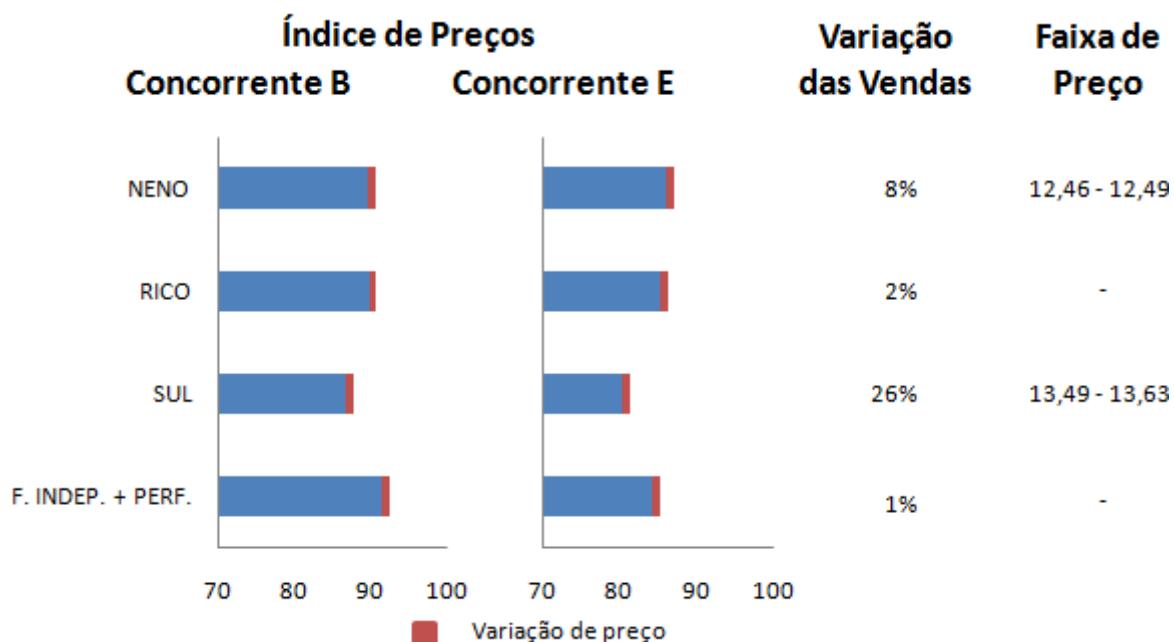
Por outro lado, no SUL o aumento de preço pode ser considerado uma oportunidade, já que o preço tem sido reduzido a cada bimestre, resultando em aumento de demanda, porém mantendo-se substancialmente inferior aos preços dos principais concorrentes. Deste modo, o aumento de preço pode gerar uma receita ainda maior, considerando que a elasticidade da Higiene & Beleza não é muito elevada.

Por fim, considera-se manter os preços atuais em SP, 1-9 *check-outs* + Tradicional, 10+ *check-outs* e Farmácia Cadeia, uma vez que a demanda da Higiene & Beleza aumenta ou permanece constante ao longo dos bimestres, apesar do aumento de preço. Além disso, os índices de preço sugerem que a empresa poderia aumentar seus preços de modo a aproximar-

se dos demais concorrentes, porém a elasticidade de preço é próxima das demais. No caso de 1-9 *check-outs* + Tradicional, o preço é muito próximo dos concorrentes, o que poderia indicar uma redução no valor como forma de obter vantagem competitiva sobre os demais, mas o preço da Higiene & Beleza manteve-se praticamente constante ao longo do período considerado, resultando em aumento da demanda. Isto sugere, portanto, a manutenção do preço atual como forma de crescimento da receita total.

Portanto, uma análise de sensibilidade abordando as oportunidades identificadas sugere que os preços devem ser reduzidos em 1% apenas em NENO e SUL, sendo que, no segundo caso, a sugestão era aumentar o preço. Conclui-se, então, que, apesar de o preço na região SUL distanciar-se ainda mais dos demais concorrentes, esta é a forma mais indicada de elevar a receita total. Estes resultados podem ser observados na Figura 4-3, a seguir.

Figura 4-3 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Antissépticos Bucais



Fonte: Elaboração própria

Como os preços atuais da Higiene & Beleza são inferiores aos do principal concorrente, aqui denominado Concorrente E, as faixas de preço foram definidas de acordo com os preços atuais da empresa e aqueles sugeridos após a redução de preço.

#### 4.3.4 Shampoos Infantis

Na categoria de *Shampoos Infantis*, foram escolhidos os concorrentes E e F para realizar a comparação com a Higiene & Beleza, como mostrado na Tabela 4-5 a seguir, que resume os dados de cada competidor nos oito agrupamentos propostos.

Tabela 4-5 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de *Shampoos Infantis*

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,01	1,03	1,02	1,01	1,01	1,02	1,05	4,2
		% Valor	37,5	38,5	36,7	37,5	37,5	35,5	34,7	33,6	33,5	
		% Vol.	29,5	30,2	29,2	29,6	29,8	28,9	28,7	27,8	27,5	
	E	Preço	1,00	1,01	1,02	1,04	1,05	1,07	1,08	1,10	1,13	1,7
		% Valor	11,0	10,9	10,6	10,0	10,9	11,1	10,7	10,7	11,0	
		% Vol.	16,1	16,1	15,6	14,6	15,7	15,9	15,4	15,3	15,6	
		Índice	187	188	185	184	182	176	174	172	173	
	F	Preço	1,00	1,00	1,01	1,05	1,05	1,07	1,07	1,09	1,11	2,9
		% Valor	4,3	3,9	4,5	4,7	4,7	4,7	4,4	3,9	3,7	
		% Vol.	3,5	3,2	3,7	3,8	3,7	3,7	3,5	3,1	2,9	
		Índice	103	105	103	101	100	97	97	96	97	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,00	1,01	0,98	1,00	1,02	1,03	1,05	5,1
		% Valor	33,8	35,0	34,8	36,0	38,3	35,0	33,8	32,2	32,1	
		% Vol.	37,9	38,8	38,8	40,1	45,3	39,2	37,5	37,0	36,8	
	E	Preço	1,00	1,00	1,03	1,04	1,07	1,07	1,09	1,09	1,11	8,2
		% Valor	8,5	9,7	9,8	9,5	9,1	8,8	9,0	8,7	9,3	
		% Vol.	12,0	13,7	13,6	13,2	12,4	12,0	12,4	12,2	13,2	
		Índice	181	181	177	177	170	168	169	171	172	
	F	Preço	1,00	1,02	1,03	1,01	1,01	1,02	1,05	1,10	1,10	3,0
		% Valor	8,9	8,4	8,0	8,0	7,5	7,8	7,3	7,9	7,1	
		% Vol.	7,0	6,5	6,2	6,3	6,0	6,2	5,8	6,1	5,6	
		Índice	101	99	97	100	100	98	98	95	95	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	0,99	0,99	0,99	0,96	0,98	1,00	1,02	3,5
		% Valor	44,1	44,6	44,9	45,2	43,8	41,0	40,8	40,2	41,4	
		% Vol.	37,3	37,4	37,7	38,6	37,5	36,1	35,9	35,1	35,8	
	E	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,06	1,07	1,09	1,08	1,08	3,9
		% Valor	6,2	6,6	6,6	6,1	6,3	6,3	6,3	6,1	6,4	
		% Vol.	9,5	10,0	9,7	8,9	9,2	9,0	9,1	9,0	9,5	
		Índice	183	183	176	172	171	165	166	169	172	
	F	Preço	1,00	1,01	1,03	1,03	1,02	1,04	1,07	1,10	1,12	2,8
		% Valor	7,6	7,2	6,5	6,6	7,4	7,1	6,7	6,5	6,4	
		% Vol.	6,4	5,9	5,1	5,3	6,1	5,7	5,4	5,1	5,0	
		Índice	99	98	95	95	96	92	91	90	89	
SUL	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	0,99	1,01	1,01	1,01	1,01	1,02	1,04	10,4
		% Valor	33,5	33,8	34,3	34,8	34,3	32,9	31,3	30,9	32,0	
		% Vol.	25,7	25,4	26,4	26,6	26,5	25,8	24,8	24,4	25,2	
	E	Preço	1,00	0,99	1,01	1,05	1,07	1,07	1,06	1,09	1,11	5,2
		% Valor	7,6	8,0	8,4	8,1	8,1	8,4	8,5	8,6	8,3	
		% Vol.	10,6	10,9	11,4	10,8	10,8	11,2	11,6	11,6	11,1	
		Índice	182	183	176	175	172	171	173	170	170	
	F	Preço	1,00	1,01	1,02	1,01	1,03	1,04	1,08	1,09	1,10	9,9
		% Valor	9,1	7,8	7,8	8,4	9,0	8,4	8,3	7,8	7,1	
		% Vol.	7,1	5,8	5,9	6,5	6,9	6,5	6,2	5,9	5,4	
		Índice	101	100	98	101	99	98	94	95	96	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,03	1,03	1,01	1,02	1,03	1,06	5,3
		% Valor	35,7	36,1	34,9	36,5	37,0	36,5	35,7	33,6	32,9
		% Vol.	26,0	25,9	25,4	26,8	27,3	27,8	27,1	25,6	24,9
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	E	Preço	1,00	1,02	1,04	1,05	1,07	1,07	1,08	1,09	1,10
		% Valor	13,3	13,7	14,2	13,5	14,4	14,2	14,2	13,9	14,9
		% Vol.	18,3	18,6	19,3	18,2	19,1	19,1	19,2	18,9	20,5
		Índice	189	189	187	184	180	177	178	178	183
T.Brasil - 10+ cks	F	Preço	1,00	1,01	1,05	1,03	1,05	1,05	1,09	1,11	1,13
		% Valor	8,3	7,5	7,4	7,5	7,9	7,8	7,2	7,2	6,5
		% Vol.	6,4	5,7	5,6	5,7	6,0	6,0	5,4	5,3	4,9
		Índice	105	107	103	104	103	101	99	97	99
T.Brasil - Farmácia Cadeia	E	Preço	1,00	0,98	0,98	0,98	0,96	0,95	0,98	0,99	1,00
		% Valor	36,5	36,7	37,2	37,9	38,7	33,8	32,8	31,6	32,9
		% Vol.	29,2	29,6	30,1	31,1	32,1	28,4	27,8	26,6	27,7
		Índice	180	181	174	171	170	166	167	166	163
T.Brasil - Farmácia Indep. + Perfumaria	F	Preço	1,00	1,02	1,01	1,03	1,03	1,04	1,08	1,12	1,13
		% Valor	9,0	8,0	7,6	7,8	7,6	7,7	7,4	6,8	6,4
		% Vol.	6,9	6,0	5,7	5,9	5,7	5,8	5,5	4,9	4,6
		Índice	97	93	93	92	91	89	87	86	86
T.Brasil - Farmácia Cadeia	E	Preço	1,00	1,00	1,00	1,02	1,01	0,98	1,00	1,03	1,05
		% Valor	43,2	44,3	46,4	46,7	43,8	40,6	37,6	38,5	39,7
		% Vol.	41,3	41,9	44,1	44,2	42,4	40,6	37,3	37,2	38,3
		Índice	176	172	166	164	156	150	152	153	152
T.Brasil - Farmácia Indep. + Perfumaria	F	Preço	1,00	1,01	1,00	1,03	1,03	1,03	1,04	1,09	1,07
		% Valor	6,0	6,3	5,9	5,7	5,6	5,4	5,8	5,7	5,7
		% Vol.	5,4	5,5	5,2	5,0	5,0	4,8	5,2	4,9	5,1
		Índice	94	93	93	93	92	89	90	89	92
T.Brasil - Farmácia Cadeia	E	Preço	1,00	1,00	1,00	1,03	1,03	1,02	1,02	1,03	1,06
		% Valor	38,0	39,8	38,0	37,5	38,2	36,9	37,5	37,2	37,8
		% Vol.	31,2	32,3	31,4	30,3	31,4	30,7	31,9	32,0	32,3
		Índice	179	183	181	183	173	171	167	168	169
T.Brasil - Farmácia Indep. + Perfumaria	F	Preço	1,00	1,00	1,01	0,97	0,95	0,99	1,00	1,04	1,07
		% Valor	5,0	4,3	4,4	5,1	5,5	5,1	4,8	5,3	4,8
		% Vol.	4,1	3,5	3,6	4,3	4,8	4,4	4,1	4,5	4,0
		Índice	99	98	98	105	105	102	99	99	97

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

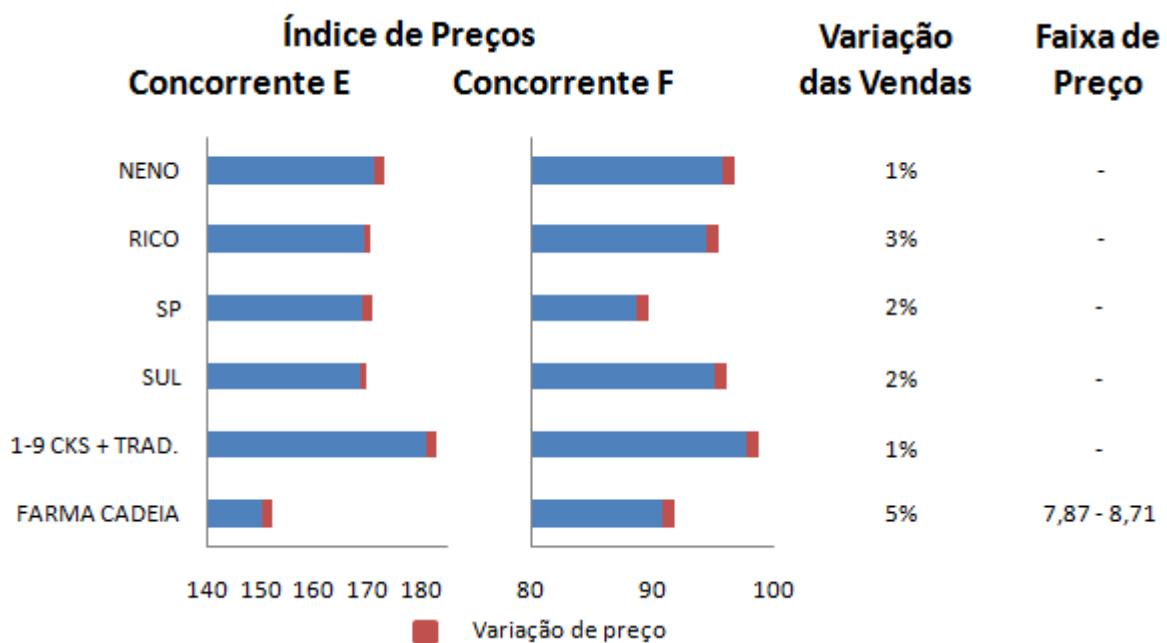
Em NENO, RICO, SP, SUL e 1-9 *check-outs* + Tradicional, é possível observar oportunidades de redução de preços, uma vez que a elevação dos mesmos ao longo do período levou à perda de demanda. Além disso, os preços da Higiene & Beleza mostram-se muito superiores aos do segundo competidor com maior *market share*, o Concorrente E.

Já no caso da Farmácia Cadeia, uma elevação no preço poderia resultar em um aumento de receita, porque a demanda é inelástica. Pode-se observar, também, que ocorre um aumento no *market share* da Higiene & Beleza nos bimestres em que o preço sobe.

Em 10+ *check-outs* e Farmácia Independente + Perfumaria, por outro lado, não é possível notar nenhuma oportunidade de mudança de preços. No primeiro caso, houve queda de demanda até mesmo quando houve redução de preço e, nos últimos bimestres, o preço manteve-se praticamente igual ao que era no início do período considerado. Já no segundo caso, a demanda praticamente não sofreu alterações ao longo dos bimestres, indicando, pois, que a faixa de preço pode ser mantida.

A Figura 4-4 apresenta os resultados após a análise de sensibilidade. Com relação à Farmácia Cadeia, verificou-se que é mais vantajoso reduzir o preço, ao contrário do que se pensava, ainda que a demanda permaneça inelástica. Então, o preço mínimo recomendado para o agrupamento corresponde ao preço do Concorrente F, enquanto o preço máximo é o preço atual reduzido em 1%. Como a variação das vendas é inferior a 5% em todos os outros agrupamentos, conclui-se que seus preços devem ser mantidos.

Figura 4-4 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Shampoos Infantis



Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.5 Sabonetes Sólidos Infantis

Em relação aos Sabonetes Sólidos Infantis, no item 4.2 foi comentado que os concorrentes selecionados para análise foram D e F. A Tabela 4-6 apresenta um resumo dos dados da comparação feita entre eles e a Higiene & Beleza.

Tabela 4-6 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Sólidos Infantis

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	0,99	0,99	0,98	0,97	16,7
		% Valor	38,5	39,1	40,0	38,2	38,3	41,0	38,7	37,0	37,5	
		% Vol.	37,6	38,3	39,2	38,3	38,7	40,8	39,2	38,6	38,0	
		Preço	1,00	0,97	0,96	0,99	1,00	0,98	0,99	0,97	0,96	6,7
		% Valor	11,9	11,7	11,0	11,3	12,4	12,7	12,8	11,5	13,9	
		% Vol.	13,1	13,4	12,7	13,0	14,0	14,4	14,6	13,7	16,1	
		Índice	113	117	118	115	112	115	113	115	114	
	D	Preço	1,00	1,01	1,01	1,00	1,00	0,98	0,99	0,99	1,00	2,6
		% Valor	11,9	11,7	11,0	11,3	12,4	12,7	12,8	11,5	13,9	
		% Vol.	13,1	13,4	12,7	13,0	14,0	14,4	14,6	13,7	16,1	
		Índice	113	117	118	115	112	115	113	115	114	
	F	Preço	1,00	1,01	1,01	1,00	1,00	0,98	0,99	0,99	1,00	2,6
		% Valor	8,6	9,1	9,0	9,3	8,9	8,7	9,0	7,9	6,5	
		% Vol.	8,8	9,2	9,2	9,7	9,3	9,1	9,5	8,6	6,7	
		Índice	104	103	104	104	103	105	104	103	101	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,01	0,99	6,4
		% Valor	24,5	25,3	26,1	27,3	26,2	27,8	26,6	25,1	24,2	
		% Vol.	29,7	30,3	31,5	33,1	31,2	33,3	32,3	30,7	30,0	
		Preço	1,00	1,00	0,99	0,99	0,99	1,00	1,00	0,99	1,00	7,3
		% Valor	27,7	27,8	25,7	27,4	29,6	28,6	27,3	26,5	27,5	
		% Vol.	30,4	30,2	28,6	31,1	33,5	31,9	30,9	29,9	30,9	
		Índice	116	114	114	118	118	116	115	117	114	
	D	Preço	1,00	1,00	1,01	1,01	1,02	1,03	1,03	1,03	1,04	5,5
		% Valor	27,7	27,8	25,7	27,4	29,6	28,6	27,3	26,5	27,5	
		% Vol.	30,4	30,2	28,6	31,1	33,5	31,9	30,9	29,9	30,9	
		Índice	116	114	114	118	118	116	115	117	114	
	F	Preço	1,00	1,00	1,01	1,01	1,02	1,03	1,03	1,03	1,04	5,5
		% Valor	14,2	14,6	14,3	13,1	13,6	13,0	11,4	11,2	11,6	
		% Vol.	14,8	15,0	14,8	13,7	14,2	13,4	12,0	11,6	11,9	
		Índice	109	108	107	108	107	106	106	107	103	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,00	1,00	0,99	0,99	0,99	1,00	0,97	4,4
		% Valor	37,7	40,2	40,7	40,1	42,1	42,9	41,4	41,3	41,0	
		% Vol.	36,9	39,4	40,1	40,3	42,3	42,9	41,7	41,5	41,8	
		Preço	1,00	1,03	1,01	1,02	1,02	1,02	1,03	1,04	1,05	14,5
		% Valor	17,2	17,6	16,4	16,5	17,0	15,6	15,6	17,1	16,9	
		% Vol.	19,4	19,7	18,4	18,6	19,1	17,4	17,3	18,9	18,2	
		Índice	115	114	113	112	112	112	111	111	106	
	D	Preço	1,00	1,02	1,02	1,03	1,03	1,03	1,02	1,05	1,05	2,8
		% Valor	14,3	13,9	14,2	14,8	14,7	15,0	13,6	12,0	10,7	
		% Vol.	14,7	14,2	14,3	15,1	14,9	15,2	14,0	11,9	10,6	
		Índice	104	103	102	101	100	101	102	99	96	
	F	Preço	1,00	0,99	0,96	0,99	0,95	0,99	0,97	0,97	0,95	1,9
		% Valor	34,0	33,3	34,1	34,2	34,7	36,8	34,0	33,2	34,7	
		% Vol.	30,1	29,9	30,7	30,8	32,4	34,0	32,4	31,7	33,8	
		Índice	120	118	119	118	111	112	109	110	106	
SUL	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	0,96	1,00	1,02	1,06	1,06	1,05	1,08	2,0
		% Valor	19,2	21,6	21,7	20,1	20,8	18,7	17,7	18,0	17,8	
		% Vol.	20,4	22,8	23,2	21,4	21,5	19,3	18,5	19,0	18,3	
		Índice	120	118	119	118	111	112	109	110	106	
	D	Preço	1,00	1,05	1,06	1,07	1,07	1,09	1,10	1,12	1,10	5,4
		% Valor	17,2	14,8	14,8	16,1	16,2	16,8	16,7	16,2	14,8	
		% Vol.	17,2	14,1	13,7	15,1	15,2	15,9	15,8	15,1	14,2	
		Índice	113	107	103	105	100	102	99	98	98	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,01	1,00	1,00	1,01	1,01	1,00	1,02	9,9	
		% Valor	31,7	31,9	32,0	32,1	32,3	35,9	34,3	34,0	31,6		
		% Vol.	27,9	28,0	28,2	28,5	29,1	32,1	30,9	31,1	28,9		
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	D	Preço	1,00	0,99	0,98	0,98	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	6,3	
		% Valor	23,4	23,5	22,4	24,6	25,4	23,8	24,1	22,9	24,9		
		% Vol.	24,0	24,4	23,6	26,2	27,0	25,2	25,8	24,8	27,2		
		Índice	117	118	120	120	118	119	118	119	120		
T.Brasil - 10+ cks	F	Preço	1,00	1,00	1,00	1,01	1,00	1,01	1,02	1,02	1,04	10,7	
		% Valor	13,5	13,6	13,8	13,9	14,0	14,0	12,8	11,8	10,9		
		% Vol.	13,2	13,3	13,6	13,7	13,9	13,9	12,8	11,8	10,9		
		Índice	111	112	112	111	110	111	110	109	109		
T.Brasil - Farmácia Cadeia	D	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,97	0,97	0,95	0,95	0,94	0,95	0,92	3,7
		% Valor	37,8	39,4	40,6	41,5	41,9	41,0	38,5	36,9	39,1		
		% Vol.	35,3	37,4	39,2	40,7	41,6	41,0	39,4	36,8	39,8		
		Índice	118	116	117	112	110	109	107	108	103		
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,04	1,05	1,05	1,07	1,06	1,07	1,10	1,08	3,0
		% Valor	16,7	15,1	15,2	15,8	14,9	14,3	14,2	12,9	11,5		
		% Vol.	16,6	14,6	14,6	15,4	14,0	13,6	13,7	11,8	10,7		
		Índice	107	102	99	99	95	95	94	92	91		
T.Brasil - Farmácia Cadeia	D	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,02	1,04	1,04	1,05	1,04	1,05	0,96	3,5
		% Valor	28,1	29,3	30,3	29,3	28,6	28,4	29,1	29,7	32,4		
		% Vol.	35,9	37,2	38,7	37,5	36,9	35,9	37,0	36,4	41,7		
		Índice	110	107	105	111	110	110	107	109	98		
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,03	1,05	1,05	1,03	1,00	0,99	1,00	6,3
		% Valor	9,0	8,8	8,1	7,9	8,3	9,0	8,5	8,6	7,2		
		% Vol.	10,3	10,0	9,2	9,1	9,5	10,5	10,2	10,1	8,0		
		Índice	90	90	89	90	89	93	94	96	87		
T.Brasil - Farmácia Cadeia	D	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,01	1,02	1,03	1,02	1,02	1,03	1,03	5,1
		% Valor	30,4	32,6	33,4	31,3	32,5	34,6	31,5	28,7	29,7		
		% Vol.	33,1	34,5	34,7	34,4	34,9	37,1	35,0	33,1	32,5		
		Índice	114	114	114	114	113	113	113	116	112		
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	1,00	1,02	1,03	1,03	1,04	1,03	1,06	11,2
		% Valor	12,6	14,7	13,9	12,6	14,7	13,5	12,3	11,7	12,3		
		% Vol.	15,7	18,3	15,7	15,6	17,1	15,9	16,0	15,1	14,6		
		Índice	110	110	106	110	110	107	104	108	109		

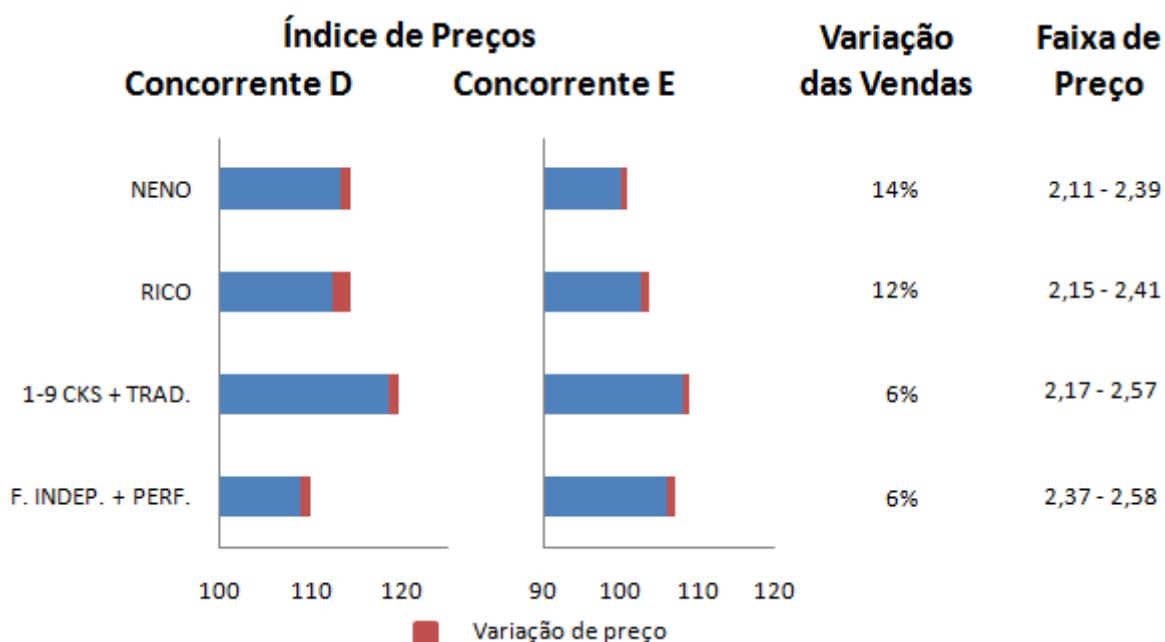
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Constituem oportunidades de redução de preços NENO, RICO, 1-9 *check-outs* + Tradicional e Farmácia Independente + Perfumaria. No primeiro agrupamento, a elasticidade de preço é substancialmente superior às demais elasticidades, além do índice de preço manter-se em um patamar mais elevado, razão esta comum aos demais agrupamentos, que, apesar de apresentarem pouca variação de *market share* no período considerado, costumam perder demanda quando ocorre um aumento no preço.

Os demais agrupamentos, que são SP, SUL, 10+ *check-outs* e Farmácia Cadeia, não apresentam evidências de que alguma mudança de preço precise ser realizada. Isto porque os índices de preço mostram que os preços da Higiene & Beleza permanecem próximos aos dos concorrentes D e F, além de seu aumento evidente de *market share* devido aos preços constantes ou até reduzidos em relação ao primeiro bimestre considerado.

Assim como mostrado na Figura 4-5, é possível concluir que os preços devem ser reduzidos em 1% nos quatro agrupamentos identificados, uma vez que a projeção da variação das vendas é superior a 5%. Deste modo, as faixas de preço foram estabelecidas considerando os preços do Concorrente D como preços mínimos e os preços da Higiene & Beleza com a aplicação da redução de preço proposta como preços máximos.

Figura 4-5 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Sólidos Infantis



#### 4.3.6 Sabonetes Líquidos Infantis

Os concorrentes selecionados para análise na categoria de Sabonetes Líquidos Infantis foram os concorrentes C e H, como pode ser observado na Tabela 4-7, a seguir.

Tabela 4-7 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Sabonetes Líquidos Infantis

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,01	1,03	1,00	0,97	0,97	1,00	1,00	2,8
		% Valor	33,5	32,4	33,5	32,1	31,9	35,8	30,8	29,0	30,2	
		% Vol.	32,5	31,4	32,7	30,9	30,9	34,8	29,7	28,2	29,9	
	C	Preço	1,00	1,00	0,99	1,01	1,03	1,04	1,08	1,11	1,12	8,4
		% Valor	25,0	25,2	24,9	24,2	21,1	16,3	10,7	11,1	10,3	
		% Vol.	15,5	16,0	15,9	15,2	12,7	9,5	5,9	6,3	5,8	
		Índice	64	65	66	65	62	60	57	58	57	
	H	Preço	1,00	1,04	1,08	1,06	1,05	1,07	1,08	1,10	1,16	2,8
		% Valor	20,7	22,0	20,1	20,4	20,4	20,3	22,1	19,6	19,0	
		% Vol.	25,3	26,3	23,2	23,9	23,5	22,6	24,0	21,8	20,4	
		Índice	126	123	119	122	120	115	113	114	108	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,02	1,02	1,01	1,02	1,03	1,04	1,05	3,3
		% Valor	22,4	20,7	21,0	20,3	19,4	19,5	17,5	15,8	15,8	
		% Vol.	44,9	41,6	40,2	40,0	41,7	37,8	32,9	30,3	30,2	
	C	Preço	1,00	1,04	1,02	1,03	1,05	1,03	1,05	1,09	1,08	7,6
		% Valor	11,4	13,0	14,6	13,9	13,2	11,2	8,3	7,3	6,6	
		% Vol.	5,8	6,4	7,6	7,1	6,3	5,6	4,3	3,8	3,4	
		Índice	59	58	59	59	58	58	57	56	56	
	H	Preço	1,00	1,02	1,04	1,03	0,93	1,01	1,07	1,10	1,12	4,3
		% Valor	44,5	41,8	42,7	43,4	45,9	42,7	38,7	38,9	36,4	
		% Vol.	49,4	46,4	47,6	48,3	53,9	48,0	42,9	43,2	39,9	
		Índice	123	122	121	120	126	120	117	115	114	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,99	0,99	0,96	0,91	0,93	0,95	0,94	2,1
		% Valor	40,6	41,4	41,8	39,0	37,6	32,8	29,3	28,2	27,6	
		% Vol.	38,5	39,6	40,0	38,0	37,4	33,8	30,1	28,8	28,8	
	C	Preço	1,00	1,02	1,03	1,03	1,05	1,03	1,03	1,04	1,05	17,9
		% Valor	12,7	13,2	14,0	14,5	16,2	14,8	10,2	9,0	9,4	
		% Vol.	7,2	7,3	7,7	8,1	8,8	8,0	5,7	5,1	5,2	
		Índice	59	58	57	57	55	53	53	54	52	
	H	Preço	1,00	1,00	1,03	1,05	1,06	1,07	1,09	1,13	1,16	3,5
		% Valor	24,7	23,6	23,4	23,7	22,9	22,4	19,3	19,8	19,6	
		% Vol.	28,0	26,5	25,8	25,9	24,6	23,5	20,2	20,5	19,9	
		Índice	119	117	115	112	108	102	102	101	97	
SUL	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	0,98	0,98	0,99	0,95	0,96	0,94	0,98	1,5
		% Valor	38,1	34,6	34,5	38,1	37,4	32,3	26,9	26,5	24,8	
		% Vol.	36,9	33,5	33,7	37,4	36,5	33,6	28,1	28,3	25,9	
	C	Preço	1,00	1,03	1,04	1,07	1,04	1,10	1,13	1,11	1,12	6,2
		% Valor	17,4	17,5	17,5	17,5	16,4	16,4	14,8	11,0	10,6	
		% Vol.	10,5	10,2	10,1	9,9	9,5	9,3	8,3	6,3	6,1	
		Índice	63	60	59	58	60	54	53	53	55	
	H	Preço	1,00	1,02	1,03	1,06	1,05	1,08	1,09	1,14	1,18	1,7
		% Valor	16,8	18,7	17,7	19,2	18,5	17,5	17,0	17,9	18,5	
		% Vol.	20,5	22,3	20,7	22,0	21,4	20,4	19,8	20,0	20,2	
		Índice	126	123	120	117	119	112	111	104	105	
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,04	1,04	1,04	1,04	1,02	1,01	1,05	4,4
		% Valor	44,1	40,9	37,9	39,9	39,9	39,8	35,1	33,2	29,7	
		% Vol.	38,6	35,3	32,6	34,9	34,3	34,0	31,2	31,1	27,2	
	C	Preço	1,00	0,98	1,00	1,01	1,01	0,99	1,00	1,02	1,05	5,8
		% Valor	8,1	7,6	7,9	8,6	8,1	7,5	6,8	5,1	5,8	
		% Vol.	4,4	4,3	4,5	4,9	4,5	4,2	3,9	2,9	3,3	
		Índice	63	66	66	65	65	66	64	62	63	
	H	Preço	1,00	1,03	1,05	1,06	1,07	1,09	1,11	1,13	1,14	5,5
		% Valor	18,6	21,6	24,2	21,9	22,1	20,8	21,2	17,5	19,2	
		% Vol.	20,5	23,4	25,8	23,6	23,1	21,4	21,7	18,3	20,4	
		Índice	126	125	124	123	122	120	115	112	116	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,98	0,97	0,93	0,89	0,89	0,92	0,91	2,0
		% Valor	40,2	40,9	42,7	39,2	34,7	32,9	29,3	27,3	28,6	
		% Vol.	33,8	34,1	36,1	33,5	28,6	30,0	28,3	26,2	27,7	
T.Brasil - 10+ cks	C	Preço	1,00	0,99	1,02	1,02	1,03	1,01	1,01	1,06	1,05	6,1
		% Valor	5,7	5,6	5,1	4,8	4,6	4,6	3,6	3,2	2,6	
		% Vol.	3,1	3,0	2,7	2,5	2,2	2,4	2,0	1,7	1,4	
		Índice	65	65	62	61	59	57	57	57	56	
	H	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	0,89	1,01	1,13	1,14	1,16	1,6
		% Valor	29,1	26,1	25,2	26,3	32,6	26,7	21,8	20,7	19,5	
		% Vol.	33,7	29,5	27,7	28,5	38,7	29,6	23,0	22,1	20,4	
		Índice	138	136	130	127	144	122	109	112	108	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	0,99	1,02	1,00	0,94	0,99	1,01	1,02	2,2
		% Valor	26,5	25,5	25,6	24,4	24,3	26,0	21,8	20,4	21,0	
		% Vol.	26,6	26,0	26,5	24,6	24,8	27,1	21,6	20,3	20,8	
		Índice	59	59	60	61	58	54	54	56	56	
	C	Preço	1,00	1,00	0,98	0,99	1,02	1,03	1,08	1,07	1,08	4,7
		% Valor	26,4	27,8	29,2	27,7	25,3	19,4	10,9	10,0	9,5	
		% Vol.	15,7	16,7	18,2	17,0	15,0	11,0	5,8	5,6	5,3	
		Índice	59	59	60	61	58	54	54	56	56	
	H	Preço	1,00	1,02	1,05	1,04	1,04	1,05	1,06	1,10	1,15	2,2
		% Valor	28,9	28,4	28,7	28,4	27,5	27,8	28,6	28,4	27,6	
		% Vol.	35,6	34,8	34,4	34,7	33,1	32,0	32,5	31,8	29,9	
		Índice	123	121	116	121	118	111	115	113	109	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,04	1,04	1,04	1,05	1,02	1,06	1,04	2,1
		% Valor	24,3	22,0	22,9	24,0	23,6	23,9	19,9	19,7	19,3	
		% Vol.	24,3	22,2	22,9	24,2	24,4	24,1	20,3	19,8	20,2	
		Índice	64	57	60	57	57	57	57	60	56	
	C	Preço	1,00	1,06	1,06	1,08	1,08	1,07	1,06	1,08	1,08	1,7
		% Valor	23,6	23,7	25,3	25,4	27,6	25,0	21,4	19,3	19,3	
		% Vol.	13,8	13,4	14,5	14,4	16,0	14,6	12,3	11,1	11,3	
		Índice	64	57	60	57	57	57	57	60	56	
	H	Preço	1,00	1,00	1,01	1,03	1,04	1,03	1,04	1,08	1,10	7,8
		% Valor	32,4	35,4	32,0	34,3	31,8	33,2	33,6	35,9	34,3	
		% Vol.	44,6	44,5	36,5	42,4	38,3	44,8	44,1	45,1	38,9	
		Índice	122	118	120	119	118	121	116	115	114	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

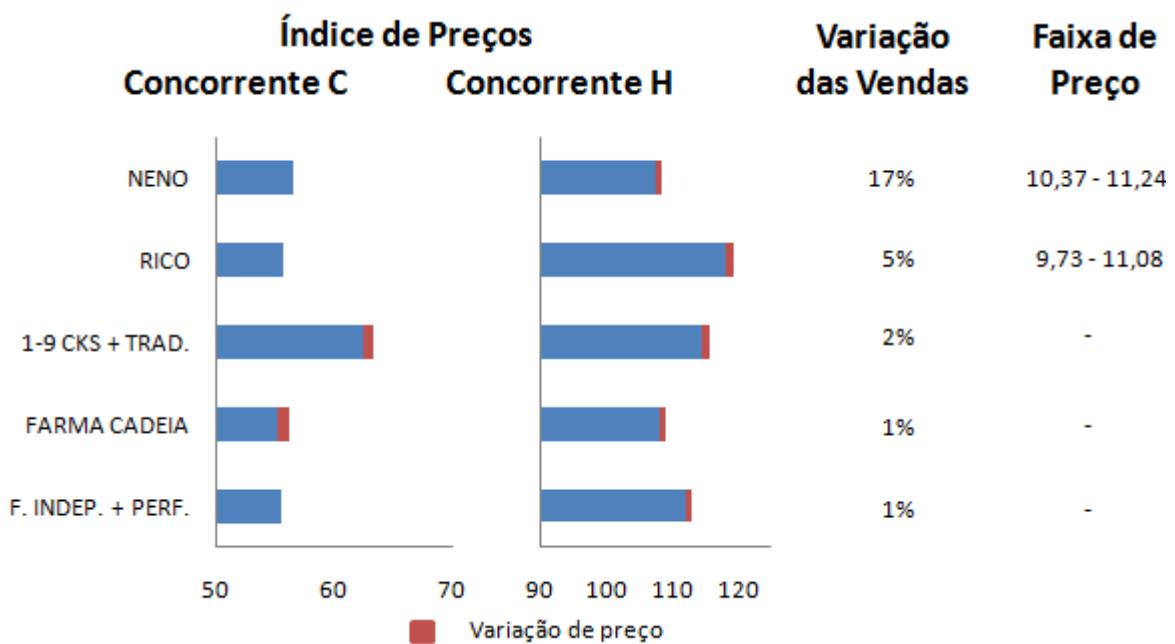
Como oportunidades de redução de preços, é possível citar NENO, RICO, 1-9 *check-outs* + Tradicional, Farmácia Cadeia e Farmácia Independente + Perfumaria. Em todos estes agrupamentos, houve perda de *market share* quando os preços aumentaram, apesar de as elasticidades de preço serem, em sua maioria, inferiores às demais. Além disso, os índices de preço evidenciam que os preços da Higiene & Beleza mantêm-se consideravelmente superiores aos do Concorrente H, que possui o segundo maior *market share* na categoria.

Quanto aos demais agrupamentos, que são SP, SUL e 10+ *check-outs*, não é possível observar oportunidades de mudanças de preços, uma vez que a Higiene & Beleza começou a adotar a prática de redução dos mesmos logo no início do período considerado neste estudo, ainda em 2014. Apesar da redução da demanda, os dados apontam para uma recuperação da empresa nestes agrupamentos caso esta estratégia seja mantida. A isto também estão

associadas as elasticidades de preço, que mantêm-se inferiores às demais elasticidades concorrentes, e os preços muito próximos dos demais competidores, o que é refletido pelos índices de preço próximos a 100.

Entretanto, após a análise de sensibilidade, conclui-se que a redução de preços é recomendada apenas nos agrupamentos NENO e RICO, que possuem projeções de variação de vendas superiores a 5%. Então, nesses agrupamentos foram definidos os preços mínimos de acordo com os preços do Concorrente H, detentor do segundo maior *market share* na categoria, enquanto os máximos correspondem aos preços atuais da Higiene & Beleza, reduzidos em 1%. Isto pode ser observado na Figura 4-6.

Figura 4-6 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Sabonetes Líquidos Infantis



#### 4.3.7 Lenços Umedecidos Infantis

Os concorrentes B e F foram utilizados para fins de comparação com a Higiene & Beleza no caso de Lenços Umedecidos Infantis. Os dados obtidos em cada agrupamento podem ser visualizados na Tabela 4-8.

Tabela 4-8 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Lenços Umedecidos Infantis

Área	Empresa	Critério	Bimestre								E	
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,05	1,03	1,04	1,07	1,10	1,13	1,08	1,06	5,3
		% Valor	21,9	20,9	21,0	17,4	14,6	13,2	12,8	12,1	12,4	
		% Vol.	8,0	7,2	7,4	6,3	5,3	4,8	4,7	4,6	4,8	
	B	Preço	1,00	0,98	0,96	0,95	0,95	0,98	0,93	0,80	0,82	3,2
		% Valor	6,0	5,9	6,3	6,8	6,7	6,7	7,9	8,6	8,6	
		% Vol.	2,4	2,4	2,6	2,9	2,9	2,9	3,8	4,7	4,7	
		Índice	108	116	116	119	122	121	131	146	141	
	F	Preço	1,00	0,98	0,97	0,97	0,96	0,95	0,97	0,99	1,00	5,5
		% Valor	16,2	16,6	13,8	16,4	19,1	19,8	18,4	18,5	18,0	
		% Vol.	6,2	6,4	5,4	6,7	8,0	8,7	8,3	8,0	7,9	
		Índice	105	113	111	113	117	122	122	115	112	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,99	1,02	1,05	1,05	1,08	1,12	1,10	4,5
		% Valor	13,6	13,9	15,0	12,5	10,3	9,9	10,4	9,9	8,7	
		% Vol.	7,5	8,4	8,6	7,6	6,4	6,1	5,9	5,6	5,3	
	B	Preço	1,00	0,93	0,91	0,93	0,80	0,84	0,78	0,80	0,81	4,4
		% Valor	4,3	5,5	5,5	5,1	5,0	4,5	4,4	4,7	3,9	
		% Vol.	1,8	2,7	2,6	2,5	2,9	2,6	2,7	2,9	2,5	
		Índice	109	116	119	122	142	137	152	153	149	
	F	Preço	1,00	0,99	0,98	1,00	0,95	0,94	1,00	1,01	1,02	6,2
		% Valor	31,7	32,6	28,7	35,4	38,0	38,3	39,4	40,1	41,4	
		% Vol.	14,8	16,3	13,9	17,9	20,8	21,9	21,1	21,3	22,9	
		Índice	120	119	119	122	130	131	128	131	127	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,98	0,99	1,01	1,02	1,04	1,05	1,07	1,06	6,0
		% Valor	20,0	20,8	21,4	17,2	14,7	13,2	12,6	13,7	13,5	
		% Vol.	9,1	10,1	10,1	8,0	7,0	6,2	5,9	6,5	6,5	
	B	Preço	1,00	0,99	0,95	0,94	0,86	0,82	0,74	0,73	0,76	3,7
		% Valor	7,2	8,0	8,2	7,7	7,5	7,4	7,9	7,2	6,8	
		% Vol.	3,4	3,9	4,0	4,0	4,4	4,5	5,4	5,0	4,5	
		Índice	102	101	105	110	120	129	145	149	140	
	F	Preço	1,00	1,03	1,00	0,99	0,99	1,00	0,99	1,02	1,02	13,0
		% Valor	21,4	21,0	16,4	23,1	25,4	25,6	25,2	26,1	25,5	
		% Vol.	10,6	10,5	8,2	11,9	13,5	13,4	13,5	13,9	13,7	
		Índice	108	103	106	110	111	112	115	113	112	
SUL	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	1,00	1,03	1,05	1,03	1,05	1,06	1,06	3,7
		% Valor	13,9	14,4	14,4	10,9	10,3	9,9	9,6	8,9	8,8	
		% Vol.	5,0	5,5	5,2	4,0	3,7	3,7	3,5	3,2	3,4	
	B	Preço	1,00	0,94	0,93	0,91	0,91	0,86	0,78	0,71	0,80	1,4
		% Valor	4,5	4,6	4,6	4,3	4,2	4,9	4,6	4,4	4,1	
		% Vol.	1,7	1,9	1,8	1,8	1,8	2,2	2,4	2,4	2,2	
		Índice	103	109	111	116	118	122	138	153	136	
	F	Preço	1,00	1,02	1,10	1,10	1,09	1,07	1,12	1,11	1,15	2,7
		% Valor	28,6	29,4	23,4	27,9	26,7	26,8	29,0	29,0	26,8	
		% Vol.	13,3	14,0	9,8	12,1	11,8	12,3	12,9	12,9	12,4	
		Índice	128	125	116	119	123	123	120	122	118	
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,00	1,01	1,06	1,06	1,13	1,10	1,09	2,9
		% Valor	9,7	10,9	11,0	9,1	8,1	8,2	8,2	8,0	7,6	
		% Vol.	2,5	2,8	2,9	2,5	2,1	2,2	2,1	2,2	2,2	
	B	Preço	1,00	0,96	0,95	0,92	0,93	0,90	0,92	0,97	1,05	3,6
		% Valor	2,2	2,5	2,7	2,5	2,5	2,8	2,7	2,4	2,1	
		% Vol.	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,6	
		Índice	103	109	109	114	118	121	127	117	107	
	F	Preço	1,00	1,02	1,01	1,02	1,03	1,02	1,06	1,06	1,07	2,1
		% Valor	16,8	16,7	15,2	20,0	20,9	21,8	22,7	23,9	23,7	
		% Vol.	5,4	5,4	5,1	7,0	7,2	7,8	8,0	8,6	8,7	
		Índice	127	125	126	126	131	132	136	131	128	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,98	0,97	1,00	1,02	1,05	1,07	1,07	1,05	3,3
		% Valor	17,2	16,5	16,9	12,3	9,7	9,7	9,9	10,3	10,0	
		% Vol.	9,1	8,9	8,8	6,5	5,1	5,1	5,1	5,4	5,4	
T.Brasil - 10+ cks	B	Preço	1,00	0,94	0,91	0,92	0,91	0,87	0,86	0,84	0,88	2,8
		% Valor	9,5	10,9	10,9	9,7	8,2	8,5	9,1	9,5	8,6	
		% Vol.	5,3	6,4	6,4	5,9	5,1	5,7	6,2	6,7	5,8	
		Índice	105	109	112	115	119	127	131	134	125	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	F	Preço	1,00	0,98	0,96	0,97	0,93	0,93	0,95	0,97	0,96	3,8
		% Valor	30,7	29,9	23,9	31,5	33,9	33,5	32,5	32,9	32,1	
		% Vol.	18,6	18,5	14,4	19,7	22,3	22,6	21,9	21,8	21,4	
		Índice	115	115	116	118	126	129	129	126	125	
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,01	1,03	1,03	1,03	1,06	1,06	1,06	5,1
		% Valor	23,8	24,8	28,1	22,4	19,5	17,1	16,3	15,6	15,5	
		% Vol.	14,8	15,8	17,6	14,3	12,5	11,1	10,1	9,5	9,7	
		Índice	102	106	106	113	134	130	159	172	168	
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	F	Preço	1,00	1,05	1,10	1,12	1,11	1,10	1,11	1,12	1,15	6,7
		% Valor	27,5	28,0	18,2	25,9	26,8	28,4	27,8	27,3	27,3	
		% Vol.	19,6	19,8	11,9	17,4	18,4	19,8	18,8	18,0	17,9	
		Índice	115	111	105	105	107	108	109	109	105	
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,03	1,03	1,06	1,06	1,06	1,10	1,09	2,9
		% Valor	15,7	15,3	15,4	14,5	13,1	11,4	11,3	11,1	10,1	
		% Vol.	4,7	4,8	4,7	4,4	4,1	3,6	3,7	3,5	3,5	
		Índice	117	98	102	98	103	90	109	114	111	
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	F	Preço	1,00	0,99	0,95	1,00	0,97	0,98	1,00	1,01	1,07	6,4
		% Valor	1,6	1,8	1,9	1,5	1,9	2,2	1,7	1,6	1,7	
		% Vol.	0,5	0,6	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	
		Índice	117	98	102	98	103	90	109	114	111	

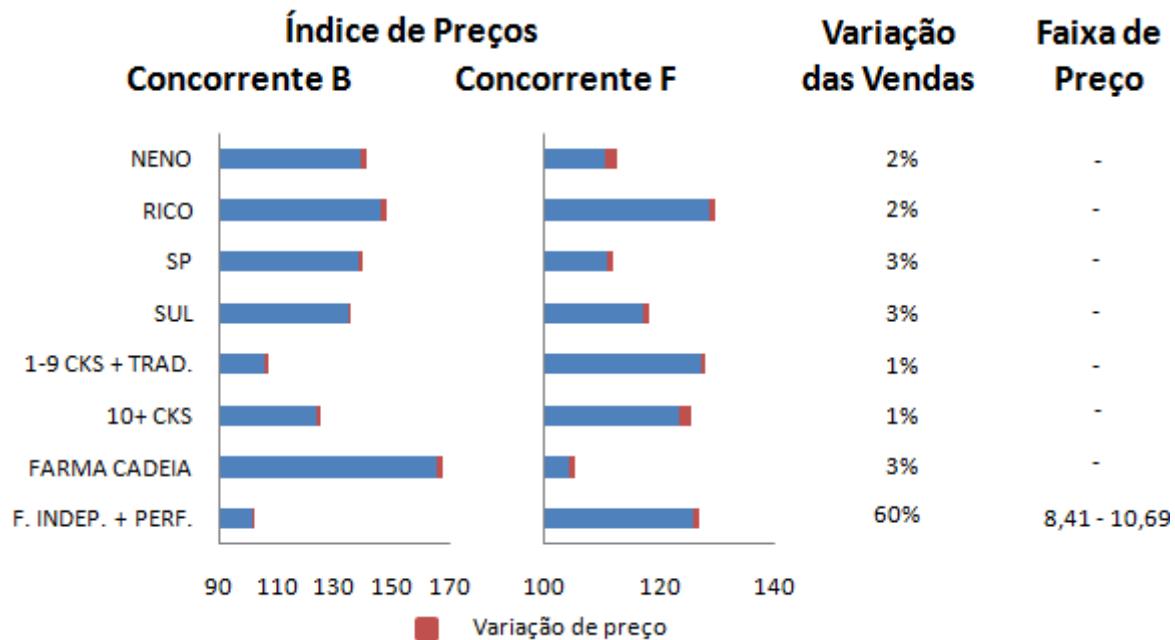
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

No caso dos Lenços Umedecidos Infantis, todos os agrupamentos apontam para uma ação de redução de preços por parte da Higiene & Beleza, uma vez que a empresa tem perdido parcelas consideráveis de *market share* sobretudo para o Concorrente F, líder de mercado na categoria. Isto se deve ao aumento constante em seus preços, que se mantêm substancialmente superiores aos dos demais concorrentes, apesar do fato de que as elasticidades de preço são próximas ou inferiores às outras.

A Figura 4-7, a seguir, apresenta os resultados após a análise de sensibilidade recomendada. Deste modo, é possível observar que a redução de preço em 1% deve ser realizada apenas no agrupamento referente à Farmácia Independente + Perfumaria, correspondendo ao preço máximo que a Higiene & Beleza deve praticar, enquanto o valor mínimo deve ser igual ao preço do Concorrente F. Conclui-se, portanto, que a redução de

preço nos demais agrupamentos deva ser ainda mais significativa de modo a obter um aumento de receita superior a 5%.

Figura 4-7 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Lenços Umedecidos Infantis



Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.8 Loções Infantis

Na categoria de Loções Infantis, foram selecionados os concorrentes F e I para realizar a comparação com a Higiene & Beleza, como pode ser observado na Tabela 4-9, a seguir.

Tabela 4-9 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Loções Infantis

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
Higiene & Beleza	NENO	Preço	1,00	0,99	0,99	0,96	1,00	0,99	1,02	1,04	1,09	9,6
		% Valor	71,0	70,8	72,5	72,2	76,6	81,5	82,8	72,7	74,0	
		% Vol.	79,1	78,9	80,4	80,2	83,1	86,7	87,4	80,2	79,8	
	F	Preço	1,00	1,02	1,04	1,02	1,03	1,00	1,04	1,04	1,07	6,0
NENO	I	% Valor	3,4	5,0	4,6	5,3	4,8	4,2	4,6	3,3	3,1	
		% Vol.	4,3	6,2	5,4	6,3	5,8	5,0	5,3	4,2	3,9	
		Índice	113	110	108	107	110	113	111	113	115	
		Preço	1,00	0,96	1,01	1,05	1,19	1,34	1,43	1,44	1,43	0,7
RICO	Higiene & Beleza	% Valor	0,7	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	
		% Vol.	1,5	0,8	0,7	0,6	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	
	I	Índice	177	182	174	162	149	131	126	129	134	
	RICO	Preço	1,00	1,01	1,03	1,04	1,02	1,06	1,08	1,11	1,14	2,6
		% Valor	59,9	62,0	66,4	69,4	70,7	74,2	73,0	63,5	65,8	

		% Vol.	73,9	78,9	83,0	86,6	91,8	92,8	93,0	84,4	84,1
F		Preço	1,00	1,06	1,07	1,07	1,05	1,04	1,07	1,07	1,08
		% Valor	10,6	11,7	11,4	11,6	12,6	9,9	10,4	7,6	8,4
		% Vol.	11,2	12,0	11,9	12,3	13,4	10,8	11,4	8,7	9,8
		Índice	105	100	103	102	99	105	103	105	112
I		Preço	1,00	1,02	1,03	1,04	1,03	1,06	1,03	1,05	1,06
		% Valor	15,9	13,2	11,0	8,0	6,4	7,3	7,4	7,8	6,1
		% Vol.	23,0	19,4	16,1	12,0	9,5	10,8	11,4	12,5	9,9
		Índice	147	148	145	146	143	144	148	153	156
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	0,98	0,97	1,00	0,99	1,01	1,05	1,07
		% Valor	69,7	64,9	70,4	70,5	72,7	74,8	76,1	65,6	67,3
		% Vol.	68,8	65,0	71,6	72,6	73,4	76,5	76,9	68,8	70,6
	F	Preço	1,00	1,04	1,05	1,07	1,06	1,12	1,09	1,10	1,12
SUL	I	% Valor	3,9	5,8	5,8	6,6	6,6	5,4	5,7	2,9	2,5
		% Vol.	4,4	6,4	6,4	7,2	7,3	5,7	6,2	3,3	2,9
		Índice	116	110	109	105	109	102	107	111	110
		Preço	1,00	1,01	1,03	1,01	1,04	1,06	1,05	1,07	1,06
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	Higiene & Beleza	% Valor	10,7	10,8	7,7	6,6	7,1	6,1	5,9	5,4	4,1
		% Vol.	18,3	18,4	13,0	11,3	11,9	10,1	9,9	9,6	7,6
		Índice	174	171	168	169	167	162	166	172	181
	F	Preço	1,00	0,99	0,98	0,96	0,96	1,00	1,01	1,07	1,08
T.Brasil - 10+ cks	I	% Valor	65,5	57,4	67,5	62,6	65,2	63,4	69,9	57,4	61,4
		% Vol.	66,5	58,5	70,1	66,6	67,6	64,6	72,1	60,4	63,9
		Preço	1,00	1,03	1,06	1,08	1,06	1,10	1,12	1,14	1,13
		% Valor	8,3	12,3	9,6	13,6	8,5	7,3	6,1	4,0	3,9
Cadeia	Higiene & Beleza	% Vol.	9,7	13,9	10,7	15,0	9,3	7,9	6,6	4,6	4,4
		Índice	116	111	107	103	105	106	104	109	110
	F	Preço	1,00	1,00	1,06	1,02	0,99	1,00	1,02	1,07	1,16
	I	% Valor	8,9	10,4	6,7	4,9	8,6	10,5	7,5	7,6	9,6
T.Brasil - Farmácia	F	% Vol.	14,4	16,7	10,3	7,8	13,8	17,1	12,2	12,8	14,7
		Índice	159	158	147	150	155	160	158	160	147
		Preço	1,00	1,01	1,03	1,02	1,03	1,03	1,01	1,06	1,09
		% Valor	57,7	56,5	59,0	62,8	64,6	67,8	71,1	70,0	67,7
Cadeia	I	% Vol.	53,8	53,4	55,2	60,8	62,0	65,9	69,7	68,1	68,1
		Preço	1,00	1,02	1,05	1,09	1,04	1,06	1,10	1,08	1,15
		% Valor	9,5	10,3	11,7	14,5	14,3	10,9	10,2	6,8	7,6
		% Vol.	10,8	11,8	13,0	16,1	16,6	12,5	11,3	7,9	8,9
Cadeia	Higiene & Beleza	Índice	122	121	119	114	121	118	112	120	116
		Preço	1,00	1,02	1,06	1,01	1,02	1,06	1,05	1,07	1,10
		% Valor	18,5	17,7	17,3	10,7	10,1	10,7	9,7	11,2	7,6
		% Vol.	27,9	26,9	25,4	16,8	15,9	16,4	14,8	17,6	12,3
Cadeia	I	Índice	162	161	157	163	164	157	157	161	161
		Preço	1,00	0,99	0,96	0,93	0,92	0,95	0,98	1,00	1,03
		% Valor	69,1	66,8	71,8	68,2	72,1	75,2	75,5	58,6	60,1
		% Vol.	67,6	65,7	72,5	70,2	73,6	76,3	76,7	62,4	62,8
Cadeia	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,04	1,06	1,07	1,06	1,06	1,11	1,11	1,13
		% Valor	10,5	12,7	12,8	14,7	12,9	10,4	10,7	7,3	7,0
		% Vol.	12,2	14,3	14,1	15,8	13,7	11,3	11,5	8,5	8,0
		Índice	120	114	109	104	104	107	106	108	110
Cadeia	I	Preço	1,00	1,00	1,02	1,04	1,03	1,06	1,08	1,09	1,15
		% Valor	6,9	6,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,5	3,8	3,9
		% Vol.	13,0	12,8	7,1	6,8	6,7	6,7	6,2	7,2	7,1
		Índice	194	193	184	173	175	175	176	179	175
Cadeia	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	1,00	1,01	1,04	1,04	1,07	1,12	1,13
		% Valor	69,6	65,4	71,1	69,4	73,7	75,6	78,3	63,8	64,9
		% Vol.	76,0	73,0	78,0	76,8	79,7	81,7	83,6	71,4	72,0
	F	Preço	1,00	1,08	1,08	1,10	1,11	1,10	1,11	1,12	1,13
Cadeia		% Valor	6,0	7,7	6,2	6,9	6,1	5,0	4,3	2,8	2,5

	% Vol.	7,0	8,5	6,8	7,5	6,6	5,5	4,7	3,3	2,9
	Índice	108	99	100	99	101	102	104	108	108
I	Preço	1,00	0,98	0,98	0,99	1,02	1,07	1,12	1,10	1,08
	% Valor	3,1	2,9	2,1	1,8	1,9	1,8	1,5	1,3	1,3
	% Vol.	4,8	4,5	3,3	2,9	3,0	2,6	2,1	2,1	2,1
	Índice	141	142	144	143	142	136	135	143	148
Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,01	1,02	1,02	1,02	1,04	1,07	1,12
	% Valor	62,7	62,5	66,8	72,1	71,4	75,3	74,7	73,3	77,9
	% Vol.	63,5	64,1	68,4	74,0	72,7	75,7	74,1	73,7	77,1
T.Brasil - Farmácia Independ. + Perfumaria	Preço	1,00	1,04	1,03	1,02	1,01	1,00	0,96	0,92	0,98
	% Valor	3,5	5,3	4,4	4,4	5,5	3,6	4,6	3,0	3,8
	% Vol.	4,0	5,5	5,4	4,9	7,2	3,9	5,0	4,1	5,3
	Índice	128	121	117	108	115	117	130	133	131
F	Preço	1,00	1,02	1,02	1,02	1,01	1,03	1,01	1,05	1,09
	% Valor	15,5	14,0	11,9	8,5	9,0	9,5	9,7	9,8	8,5
	% Vol.	22,7	20,2	17,4	12,7	13,3	13,7	14,3	14,4	12,4
	Índice	150	147	147	148	149	148	152	150	153

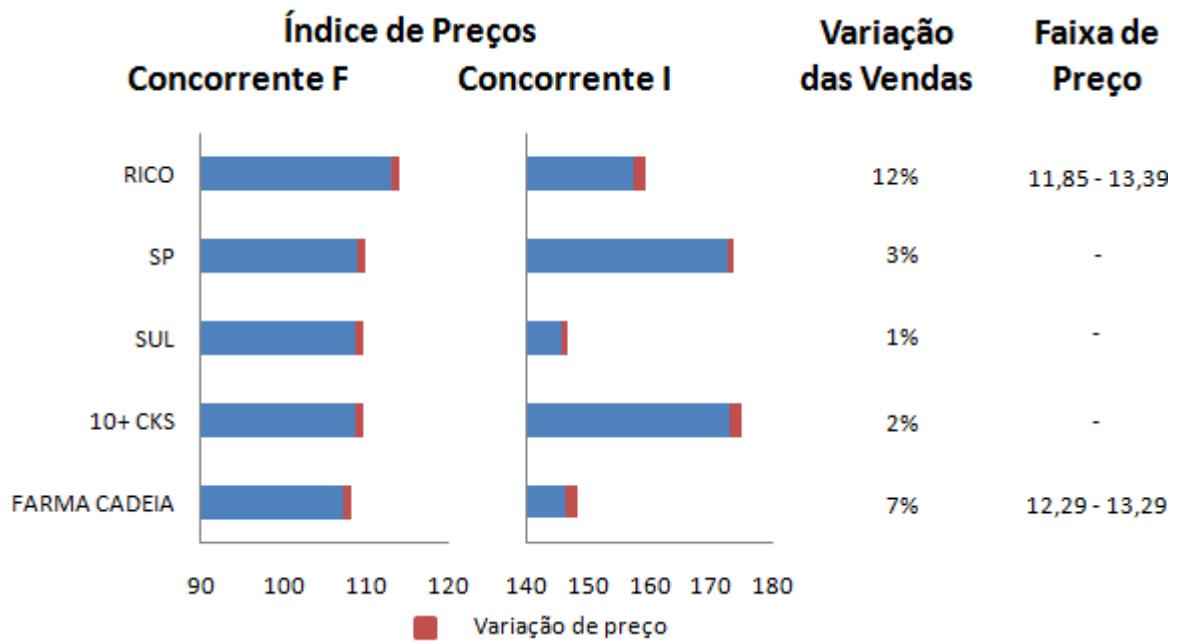
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Em RICO, SP, SUL, 10+ *check-outs* e Farmácia Cadeia, é possível observar oportunidades de redução de preços. No primeiro agrupamento, houve aumento de demanda ao longo do período considerado, mas, nos últimos bimestres, o *market share* caiu quando o preço passou a subir consideravelmente. Já nos demais agrupamentos, a demanda reduziu-se desde JF14, resultado dos aumentos consideráveis dos preços, superiores aos preços dos concorrentes selecionados, aliados às elasticidades, em geral maiores que as demais.

Já em NENO, 1-9 *check-outs* + Tradicional e Farmácia Independente + Perfumaria, não é possível observar oportunidades de mudanças de preços. No caso do segundo agrupamento, a empresa aumentou a demanda no período considerado, mas perdeu um pouco nos bimestres em que aumentou muito o preço. Assim, como o volume também aumentou no período, a Higiene & Beleza pode manter o preço praticado em MJ15. Nos demais agrupamentos, a empresa ganhou *market share* mesmo com o aumento no preço, o que leva à conclusão de que os preços referentes ao último bimestre podem ser mantidos.

A Figura 4-8 apresenta a variação do índice de preço e das vendas caso haja uma redução de 1% no preço da loção infantil em cada agrupamento. Pode-se concluir, portanto, que os preços devem ser diminuídos apenas em RICO e Farmácia Cadeia, sendo que os preços mínimos a serem adotados devem corresponder aos preços do Concorrente F e os preços máximos devem ser iguais aos preços praticados atualmente pela Higiene & Beleza, reduzidos em 1%.

Figura 4-8 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Loções Infantis



Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.9 Body Care

Na categoria de *Body Care*, a comparação com a Higiene & Beleza foi feita com os concorrentes D e G. Os dados de cada um estão apresentados na Tabela 4-10, a seguir.

Tabela 4-10 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de *Body Care*

Área	Empresa	Critério	Bimestre								E	
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,02	1,02	1,07	1,07	1,08	1,11	1,13	19,5
		% Valor	8,2	8,3	6,8	7,2	4,5	4,0	2,1	1,6	0,8	
		% Vol.	7,9	8,1	6,5	7,0	4,3	3,5	1,9	1,4	0,7	
	D	Preço	1,00	1,01	1,01	0,98	0,96	0,94	0,95	0,92	0,87	8,7
	D	% Valor	12,7	14,5	15,8	15,1	14,6	16,7	16,1	16,3	15,0	
	D	% Vol.	17,4	20,0	21,4	21,8	21,9	23,9	24,1	25,0	23,8	
	D	Índice	142	142	142	147	158	161	161	172	183	
	G	Preço	1,00	1,05	1,03	1,05	1,06	1,07	1,11	1,13	1,22	2,5
		% Valor	14,5	14,7	15,2	16,1	16,6	15,2	15,3	15,0	14,5	
		% Vol.	12,1	11,9	12,4	13,4	13,9	11,8	12,1	11,5	10,1	
		Índice	87	84	86	85	88	88	85	86	81	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,01	1,02	1,07	1,09	1,09	1,10	1,15	7,3
		% Valor	6,5	6,3	6,1	6,2	3,5	2,7	1,6	1,3	0,7	
		% Vol.	9,7	9,3	9,1	9,4	5,2	3,7	2,3	1,7	0,9	
	D	Preço	1,00	1,01	0,98	0,96	0,87	0,90	0,93	0,92	0,91	4,5
	D	% Valor	8,9	9,5	9,3	9,7	10,0	10,7	9,8	9,8	9,7	
	D	% Vol.	13,7	14,6	14,6	16,3	17,6	17,9	16,8	16,4	16,5	
	G	Preço	1,00	1,05	1,04	1,05	1,05	1,10	1,10	1,09	1,15	3,9

		% Valor	20,2	20,0	21,9	21,8	21,3	20,9	19,9	19,9	19,9
		% Vol.	18,9	17,9	19,7	20,2	18,8	17,2	17,4	17,1	16,2
		Índice	84	82	81	81	85	83	83	84	82
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,02	1,04	1,10	1,11	1,09	1,11	1,15
		% Valor	7,0	6,6	6,5	6,1	3,1	2,3	1,3	0,8	0,5
		% Vol.	8,7	8,1	7,8	7,4	3,5	2,6	1,5	0,9	0,6
SP	D	Preço	1,00	1,00	0,99	0,96	0,93	0,90	0,92	0,90	0,89
		% Valor	5,4	6,0	6,1	6,0	5,9	6,9	6,1	6,7	6,9
		% Vol.	9,8	10,9	11,0	11,5	11,5	13,5	12,1	13,5	13,9
		Índice	144	146	149	157	170	178	174	179	187
	G	Preço	1,00	1,05	1,05	1,08	1,10	1,11	1,15	1,17	1,21
		% Valor	20,9	19,6	22,4	20,7	20,6	20,5	19,6	17,9	18,1
		% Vol.	21,4	19,2	21,4	19,9	19,4	18,4	17,7	15,7	15,2
		Índice	81	79	79	79	81	81	78	78	77
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,00	1,00	1,05	1,07	1,02	1,03	1,05
		% Valor	7,2	6,9	6,6	5,7	3,6	2,7	1,7	1,2	0,5
		% Vol.	9,5	8,8	8,6	8,1	5,0	3,4	2,3	1,6	0,7
SUL	D	Preço	1,00	1,00	1,02	0,99	0,95	0,92	0,95	0,94	0,91
		% Valor	6,5	7,5	7,4	6,5	7,3	7,4	6,9	7,3	6,5
		% Vol.	11,7	13,3	12,9	12,7	15,0	15,1	13,7	14,5	14,0
		Índice	137	138	134	138	150	160	147	151	159
	G	Preço	1,00	1,02	1,06	1,12	1,18	1,18	1,17	1,15	1,33
		% Valor	19,9	20,7	22,7	23,7	22,6	22,5	22,7	21,3	21,2
		% Vol.	18,8	18,6	19,8	21,4	19,7	18,8	19,1	18,2	16,4
		Índice	72	71	67	64	64	65	63	64	57
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,01	1,01	1,05	1,05	1,03	1,05	1,08
		% Valor	10,0	9,4	8,8	9,2	7,8	5,3	3,2	2,4	1,2
		% Vol.	7,2	6,8	6,3	6,6	5,4	3,6	2,2	1,6	0,8
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	D	Preço	1,00	1,00	1,00	0,98	0,96	0,95	0,95	0,93	0,91
		% Valor	19,6	21,8	22,2	22,1	21,2	21,7	22,7	22,5	22,1
		% Vol.	20,6	23,0	23,4	24,0	23,4	23,8	24,9	24,8	24,6
		Índice	146	146	147	151	159	161	158	164	173
	G	Preço	1,00	1,03	1,01	1,02	1,02	1,06	1,07	1,07	1,13
		% Valor	10,5	9,8	10,8	11,8	12,1	11,4	11,7	12,5	12,1
		% Vol.	7,1	6,4	7,2	7,9	8,1	7,2	7,3	7,7	7,0
		Índice	93	91	93	93	96	93	90	92	90
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,01	1,03	1,08	1,09	1,13	1,14	1,20
		% Valor	11,2	10,8	10,0	9,9	2,8	2,3	1,6	1,3	0,9
		% Vol.	10,7	10,2	9,5	9,3	2,3	1,9	1,3	1,1	0,7
T.Brasil - 10+ cks	D	Preço	1,00	1,02	0,99	0,91	0,82	0,85	0,87	0,84	0,81
		% Valor	8,2	9,4	8,9	10,0	12,0	13,9	11,0	11,4	10,7
		% Vol.	11,1	12,7	12,4	15,2	18,6	21,0	17,1	17,7	17,1
		Índice	143	145	147	161	187	183	185	193	211
	G	Preço	1,00	1,09	1,04	1,08	1,07	1,11	1,09	1,07	1,13
		% Valor	26,2	25,1	27,7	29,1	27,3	25,6	26,6	25,0	22,6
		% Vol.	22,8	20,5	23,5	24,1	20,9	19,1	21,3	19,6	16,7
		Índice	92	87	90	88	92	90	95	98	98
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,03	1,03	1,03	1,02	1,06	1,09	1,15
		% Valor	2,8	2,8	2,7	2,5	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1
		% Vol.	6,3	6,5	6,3	5,9	0,8	0,7	0,5	0,3	0,2
T.Brasil - Farmácia Cadeia	D	Preço	1,00	1,01	1,04	1,02	0,99	0,98	0,97	0,98	1,04
		% Valor	1,1	1,2	1,2	1,0	0,9	1,1	1,2	1,2	1,0
		% Vol.	3,2	3,7	3,6	3,2	3,1	3,5	3,9	4,2	3,3
		Índice	130	132	129	131	137	135	142	144	144
	G	Preço	1,00	1,02	1,05	1,07	1,08	1,12	1,19	1,23	1,28
		% Valor	19,7	19,7	21,0	18,7	18,8	19,5	16,9	15,4	15,7
		% Vol.	33,9	33,6	35,2	31,9	32,3	32,0	26,6	23,8	24,2
		Índice	75	75	73	72	72	69	67	66	67

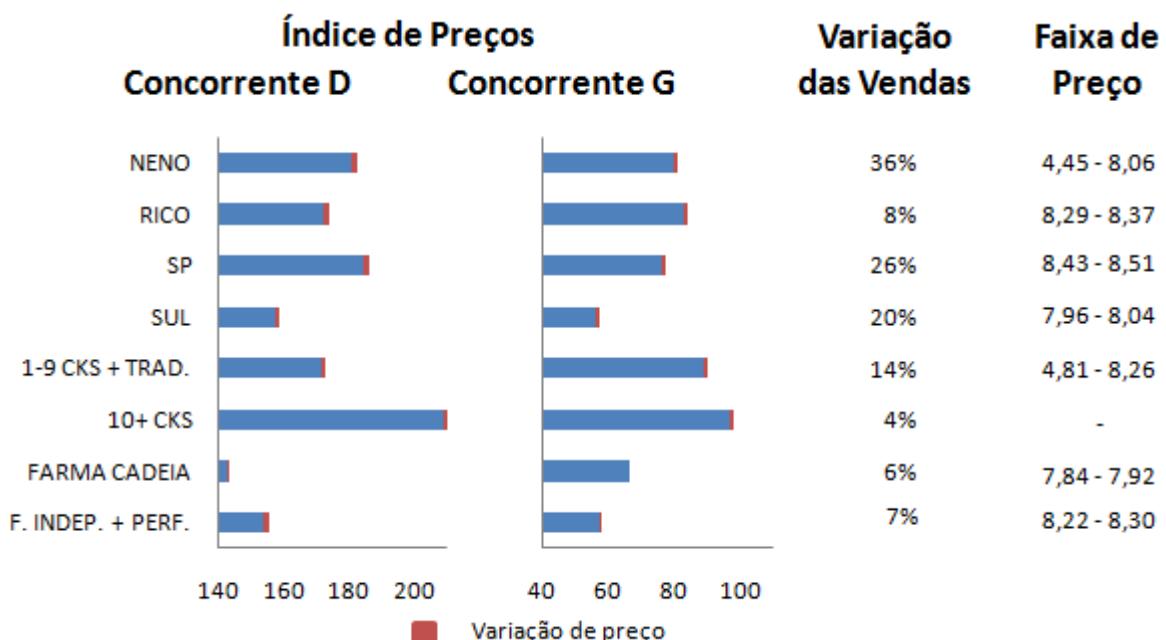
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,02	1,02	1,03	1,05	1,05	1,05	1,09	8,3
		% Valor	7,3	7,0	6,3	6,3	5,9	4,8	2,8	1,9	1,1	
		% Vol.	8,3	7,7	7,1	7,4	7,0	5,4	3,2	2,2	1,3	
T.Brasil - Farmácia Independente + Perfumaria	D	Preço	1,00	1,00	0,99	1,00	0,99	0,97	0,99	1,00	0,99	7,1
		% Valor	7,2	7,5	7,5	7,6	7,3	7,5	7,1	7,4	7,4	
		% Vol.	11,8	11,4	12,5	13,7	13,6	12,8	11,0	12,8	14,0	
		Índice	144	145	150	149	151	156	154	153	160	
	G	Preço	1,00	1,03	1,08	1,10	1,13	1,12	1,14	1,14	1,22	4,0
		% Valor	22,3	22,5	25,7	25,6	25,3	24,9	24,9	24,3	26,2	
		% Vol.	16,8	16,2	18,1	18,4	18,1	17,3	17,7	17,7	18,4	
		Índice	62	61	59	56	57	59	59	57	55	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Em virtude do aumento constante dos preços ao longo dos bimestres, resultando em grandes perdas de demanda, a redução de preços deve ser considerada em todos os agrupamentos. Além disso, as elasticidades de preço são consideravelmente superiores às dos demais concorrentes. Por fim, vale ressaltar que os preços da Higiene & Beleza são muito superiores aos do Concorrente D, que possui um posicionamento de mercado muito semelhante ao seu.

Tendo isso em vista e a análise de sensibilidade realizada, é possível observar, na Figura 4-9, que a redução de preço só não é recomendada em 10+ check-outs.

Figura 4-9 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para *Body Care*



Fonte: Elaboração própria

Deste modo, as faixas de preço foram propostas de acordo com os preços do Concorrente D, no caso de NENO e 1-9 *check-outs* + Tradicional, já que os preços da Higiene & Beleza são superiores. Como nos demais agrupamentos os preços são inferiores aos do Concorrente G, as faixas de preço foram definidas com base nos preços antes e depois da redução de 1% nos valores atuais.

#### 4.3.10 Bronzeadores

Assim como em *Body Care*, os concorrentes selecionados para realizar a comparação com a Higiene & Beleza foram D e G. A Tabela 4-11 apresenta um resumo desses dados.

Tabela 4-11 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Bronzeadores

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,04	1,16	1,17	1,10	1,07	1,06	1,16	1,22	4,5
		% Valor	22,6	22,1	18,4	17,2	17,1	19,7	21,1	17,6	16,9	
		% Vol.	30,2	30,0	26,5	25,3	24,7	25,9	26,0	24,2	24,6	
		Preço	1,00	1,05	1,11	1,07	1,11	1,05	1,05	1,15	1,26	6,6
		% Valor	3,4	2,9	1,6	1,8	1,6	2,0	2,9	2,3	1,9	
	D	% Vol.	6,4	5,6	3,5	4,1	3,3	3,8	5,2	4,4	3,8	
		Índice	142	141	148	155	142	145	144	142	138	
	G	Preço	1,00	1,07	1,10	1,11	1,17	1,10	1,03	1,11	1,17	8,3
		% Valor	11,6	11,3	8,9	9,1	8,1	9,3	12,4	10,6	8,7	
		% Vol.	17,0	16,3	14,7	15,4	12,0	13,1	17,4	16,7	14,4	
		Índice	110	106	115	115	103	107	114	114	114	
		Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	1,08	1,08	1,03	0,99	0,96	1,05	1,10
RICO	Higiene & Beleza	% Valor	17,7	13,7	9,5	8,5	8,7	12,3	16,4	11,4	8,7	
		% Vol.	34,1	27,8	19,9	19,0	19,7	27,9	32,1	23,6	19,5	
		Preço	1,00	1,02	1,03	1,04	1,02	0,97	0,99	1,05	1,09	9,9
		% Valor	5,8	4,7	2,8	2,5	2,7	3,5	4,7	3,3	2,7	
		% Vol.	11,0	9,8	7,4	6,9	7,2	8,1	8,7	7,6	7,0	
	D	Índice	148	146	158	157	151	148	144	148	150	
	G	Preço	1,00	1,02	1,18	1,23	1,21	1,06	0,93	1,02	1,17	7,0
		% Valor	7,8	6,1	4,3	4,2	4,6	4,9	8,7	5,8	4,0	
		% Vol.	11,9	10,4	8,1	8,0	8,2	8,5	13,8	11,1	7,9	
		Índice	122	119	112	108	105	114	124	124	114	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,05	1,15	1,17	1,10	1,02	0,98	1,06	1,10	8,8
		% Valor	17,6	12,5	8,3	6,6	9,9	11,5	15,1	10,3	6,9	
		% Vol.	24,7	20,6	17,6	14,9	18,6	19,9	21,6	19,1	16,1	
		Preço	1,00	1,02	1,17	1,10	1,05	1,04	0,99	1,08	1,18	9,9
		% Valor	4,7	3,4	1,7	1,3	1,6	2,6	3,7	2,1	1,5	
	D	% Vol.	8,5	7,5	4,6	4,2	4,1	5,7	6,8	4,9	4,2	
		Índice	129	133	129	137	135	127	127	126	120	
	G	Preço	1,00	1,03	1,25	1,24	1,19	1,04	0,95	1,09	1,25	8,4
		% Valor	12,3	9,0	5,5	4,7	5,9	7,5	11,4	7,7	5,1	
		% Vol.	18,3	16,1	11,5	10,5	11,0	13,4	18,0	14,6	11,0	
		Índice	105	107	98	100	97	102	108	101	92	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,05	1,24	1,23	1,17	1,08	1,04	1,24	1,37	11,6
		% Valor	20,5	17,2	11,7	9,1	11,4	13,9	18,2	14,8	12,0	
		% Vol.	25,1	26,7	22,9	20,2	21,7	19,2	22,2	22,7	22,2	
SUL	D	Preço	1,00	1,09	1,21	1,25	1,14	1,10	1,01	1,10	1,13	6,5
		% Valor	6,6	4,6	2,5	2,2	2,0	4,2	5,0	3,1	1,9	
		% Vol.	9,7	8,3	6,0	5,7	4,7	6,8	7,5	6,4	5,2	
		Índice	120	115	123	118	124	118	122	135	145	
	G	Preço	1,00	1,05	1,28	1,29	1,29	1,09	0,99	1,20	1,48	9,3
		% Valor	8,9	5,7	2,7	2,6	3,4	6,2	9,4	5,2	2,6	
		% Vol.	12,0	9,8	5,6	6,0	6,4	9,2	13,2	8,9	5,0	
		Índice	110	110	106	104	100	109	115	113	102	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,11	1,11	1,11	1,04	1,02	1,07	1,16	14,5
		% Valor	33,3	36,6	32,9	34,7	36,6	38,2	39,4	34,6	35,2	
		% Vol.	28,3	31,6	28,4	29,7	31,5	32,9	32,9	29,4	29,3	
		Índice	145	153	164	166	165	146	143	149	148	
	T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	Preço	1,00	0,97	0,99	0,97	0,97	1,04	1,03	1,05	1,14	41,1
		% Valor	12,3	10,2	7,9	8,1	6,6	8,9	8,1	7,2	7,2	
		% Vol.	15,1	13,4	11,2	11,6	9,4	11,2	9,7	9,1	8,8	
		Índice	145	153	164	166	165	146	143	149	148	
	G	Preço	1,00	1,09	1,19	1,14	1,09	1,05	0,94	1,05	1,17	5,1
		% Valor	13,1	11,5	14,0	15,4	12,4	12,6	13,6	13,1	10,9	
		% Vol.	13,5	11,3	13,7	15,6	13,1	13,2	15,0	13,8	11,0	
		Índice	121	114	114	118	123	121	132	124	121	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,24	1,24	1,13	1,02	1,01	1,09	1,27	7,2
		% Valor	29,8	29,4	25,2	24,4	25,6	25,4	25,0	22,2	20,7	
		% Vol.	29,9	31,2	28,4	27,4	23,7	23,7	23,0	21,7	21,2	
		Índice	145	153	164	166	165	146	143	149	148	
	T.Brasil - 10+ cks	Preço	1,00	1,07	1,26	1,26	1,22	1,03	0,96	1,05	1,12	9,6
		% Valor	9,8	8,3	7,1	6,7	5,4	6,6	7,1	6,2	5,8	
		% Vol.	11,8	10,1	9,5	8,8	5,5	7,3	8,2	7,5	8,1	
		Índice	120	114	118	118	111	119	126	125	137	
	G	Preço	1,00	1,02	1,20	1,23	1,22	1,03	0,97	1,02	1,18	16,8
		% Valor	22,8	21,3	16,8	16,5	14,1	16,6	21,7	21,4	18,7	
		% Vol.	25,6	25,1	21,7	20,8	13,4	17,1	23,3	25,0	23,0	
		Índice	112	111	115	113	103	111	116	120	120	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,06	1,24	1,27	1,17	1,01	0,97	1,08	1,15	6,9
		% Valor	10,8	6,9	3,5	3,4	4,6	5,1	8,7	4,6	3,4	
		% Vol.	19,7	15,5	9,5	9,0	11,4	11,7	15,9	11,6	10,0	
		Índice	145	153	164	166	165	146	143	149	148	
	T.Brasil - Farmácia Cadeia	Preço	1,00	1,02	1,17	1,09	1,05	0,99	0,98	1,08	1,18	13,1
		% Valor	3,1	1,9	0,6	0,7	1,0	1,3	2,4	0,9	0,5	
		% Vol.	6,9	5,4	2,2	2,6	3,3	3,7	5,3	2,9	1,8	
		Índice	122	127	129	142	135	123	120	121	119	
	G	Preço	1,00	1,04	1,17	1,15	1,16	1,00	0,95	1,08	1,24	7,3
		% Valor	8,2	6,5	4,1	3,7	3,8	4,5	8,6	4,7	3,1	
		% Vol.	14,5	14,3	11,4	10,5	9,3	10,1	15,7	11,6	8,2	
		Índice	97	99	103	107	97	97	100	97	90	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,98	1,00	1,02	1,00	0,98	1,00	1,04	1,07	14,5
		% Valor	23,8	20,7	17,9	16,1	16,9	20,2	24,1	20,3	17,9	
		% Vol.	26,8	26,0	24,8	24,0	24,7	26,3	28,5	26,4	24,7	
		Índice	145	153	164	166	165	146	143	149	148	
	T.Brasil - Farmácia Independ. + Perfumaria	Preço	1,00	1,01	0,99	0,99	0,98	1,02	1,03	1,05	1,06	32,0
		% Valor	5,5	4,8	3,2	3,0	3,0	4,2	5,3	4,1	3,6	
		% Vol.	14,0	4,7	4,2	6,3	9,5	11,3	13,8	4,0	5,1	
		Índice	147	145	143	150	152	143	145	146	146	
	G	Preço	1,00	1,00	1,04	1,14	1,10	1,06	0,98	1,02	1,06	15,7
		% Valor	6,7	5,9	4,4	4,4	5,7	6,4	7,5	7,2	5,7	
		% Vol.	7,6	7,4	5,9	6,0	7,7	7,8	9,3	9,7	8,1	
		Índice	96	95	90	84	88	95	103	104	101	

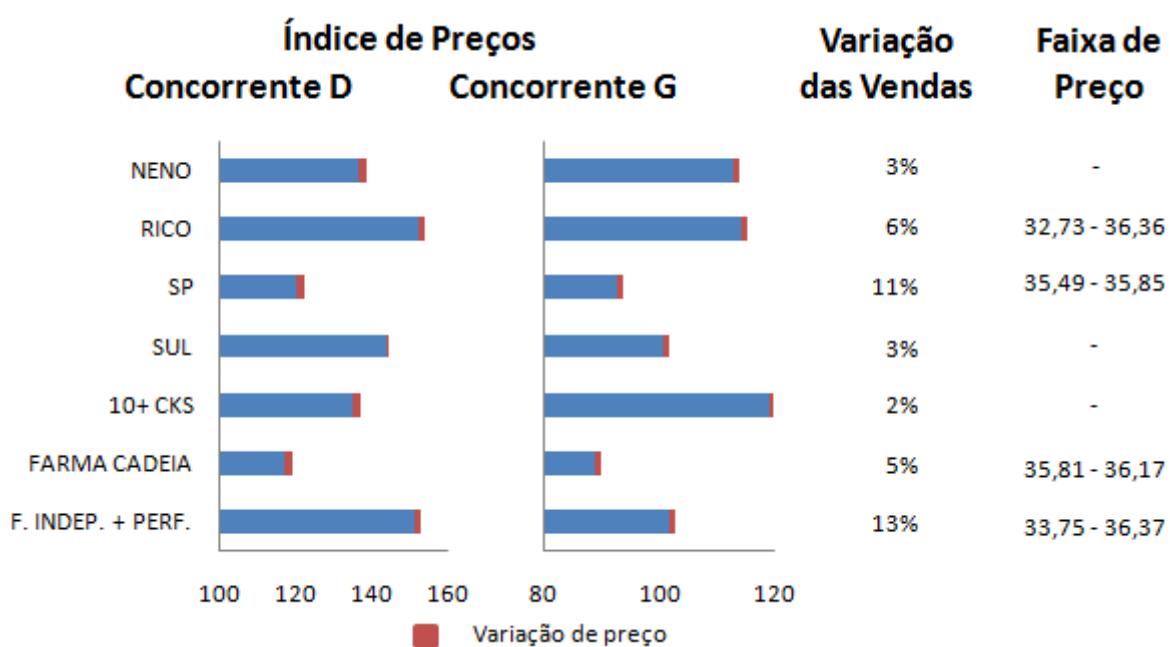
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Ao contrário das demais categorias, a demanda de bronzeadores é caracterizada como sazonal, isto é, intensifica-se no verão. Deste modo, a comparação entre os dados não deve ser feita ao longo do período como um todo, mas comparando-se o bimestre atual (MJ15) com o mesmo bimestre, porém do ano anterior (MJ14).

Assim, é possível observar que todos os agrupamentos constituem oportunidades de redução de preços, exceto 1-9 *check-outs* + Tradicional, agrupamento no qual a Higiene & Beleza aumentou seu *market share* tanto em relação ao mesmo bimestre do ano anterior (MJ14) quanto ao início do período total considerado (JF14). Embora a região SUL também tenha aumentado sua demanda, houve um aumento considerável no preço ao longo dos bimestres, razão esta comum aos demais agrupamentos, que, por sua vez, também apresentam índices de preço e elasticidades, em geral, elevados.

A partir da análise de sensibilidade realizada a fim de identificar as mudanças de preços recomendadas para que a Higiene & Beleza realize, é possível concluir que a redução de preços em 1% é indicada nos agrupamentos RICO, SP, Farmácia Cadeia e Farmácia Independente + Perfumaria, como mostrado na Figura 4-10.

Figura 4-10 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Bronzeadores



Os preços mínimos apresentados foram propostos de acordo com o Concorrente G. No entanto, em SP e Farmácia Cadeia, os preços da Higiene & Beleza são inferiores aos desse competidor, o que fez com que a faixa de preço fosse definida com base nos preços atuais e nos preços calculados após a redução de 1% nos valores do último bimestre.

#### 4.3.11 Face Care

Conforme previamente selecionados, serão utilizados para comparação com a Higiene & Beleza os concorrentes G e J na categoria de *Face Care*. A Tabela 4-12, a seguir, apresenta os dados de cada agrupamento.

Tabela 4-12 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de *Face Care*

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,07	1,04	1,06	1,05	1,07	1,09	1,12	2,4
		% Valor	2,1	1,9	2,0	2,7	3,1	3,2	3,3	3,2	2,9	
		% Vol.	0,6	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	
	G	Preço	1,00	1,04	1,07	1,12	1,14	1,13	1,12	1,07	1,09	0,7
		% Valor	5,8	5,8	6,3	6,8	6,8	6,3	6,8	6,3	6,5	
		% Vol.	1,7	1,6	1,8	1,9	1,9	1,7	1,9	1,9	1,9	
		Índice	115	114	115	107	107	107	110	117	118	
	J	Preço	1,00	0,98	1,02	1,07	1,12	1,07	1,05	1,05	1,10	2,7
		% Valor	4,9	5,1	5,3	4,4	4,5	4,5	3,5	3,2	3,5	
		% Vol.	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	
		Índice	95	97	97	93	92	94	96	96	95	
RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,95	0,99	0,97	0,98	0,98	1,01	1,04	1,05	5,7
		% Valor	3,5	4,7	4,5	5,9	6,6	6,2	6,8	7,2	7,1	
		% Vol.	1,9	2,7	2,7	3,7	4,2	3,8	4,0	4,1	4,2	
	G	Preço	1,00	1,01	1,04	1,09	1,09	1,10	1,11	1,10	1,11	3,7
		% Valor	8,1	8,2	9,8	10,0	9,1	8,3	8,1	8,6	8,9	
		% Vol.	3,1	3,1	3,8	3,9	3,5	3,1	3,1	3,3	3,5	
		Índice	116	110	110	104	106	105	107	111	110	
	J	Preço	1,00	0,98	0,97	1,01	1,04	1,02	1,00	0,97	1,10	2,5
		% Valor	10,4	10,4	10,4	8,6	8,3	7,9	8,2	7,5	7,9	
		% Vol.	1,8	1,8	2,0	1,6	1,5	1,4	1,6	1,5	1,4	
		Índice	102	101	104	100	99	101	103	106	100	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,96	0,95	0,92	0,95	0,95	0,94	0,97	0,95	3,7
		% Valor	7,0	8,9	9,4	12,4	12,4	11,2	11,2	11,7	12,1	
		% Vol.	3,8	5,1	6,0	8,2	8,0	6,9	7,0	7,2	7,7	
	G	Preço	1,00	1,03	1,06	1,07	1,09	1,08	1,08	1,10	1,12	2,0
		% Valor	10,1	10,7	12,6	10,7	10,1	10,2	10,7	11,5	11,3	
		% Vol.	6,4	6,7	8,4	7,0	6,6	6,3	6,7	7,3	7,1	
		Índice	116	108	104	99	101	101	100	102	98	
	J	Preço	1,00	0,98	0,97	0,99	1,00	0,99	0,97	0,95	1,08	1,2
		% Valor	12,7	12,5	12,5	11,8	11,6	10,6	11,1	10,5	11,0	
		% Vol.	3,6	3,6	4,0	3,7	3,7	3,2	3,5	3,5	3,2	
		Índice	102	100	100	98	99	99	100	103	95	

	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,96	0,94	0,92	0,94	0,96	0,98	1,02	1,01	2,6	
		% Valor	4,0	4,6	5,6	6,0	6,1	7,1	7,4	7,4	7,8		
		% Vol.	1,9	2,3	3,1	3,4	3,6	3,9	4,0	4,0	4,5		
SUL	G	Preço	1,00	1,02	1,07	1,09	1,10	1,11	1,12	1,10	1,16	1,4	
		% Valor	14,7	14,6	13,0	11,6	11,0	10,3	10,3	10,7	11,8		
		% Vol.	6,3	7,1	8,4	8,5	8,6	7,7	7,4	7,6	8,0		
		Índice	119	111	104	100	101	103	104	109	103		
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	J	Preço	1,00	0,98	0,96	1,00	1,00	1,00	0,99	0,98	1,08	1,9	
		% Valor	28,8	30,8	34,7	35,6	36,0	35,9	35,0	34,2	32,1		
		% Vol.	3,7	3,9	3,8	3,3	3,3	2,9	3,0	3,2	3,4		
		Índice	104	103	103	100	101	102	104	106	100		
T.Brasil - 10+ cks	G	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,34	0,35	0,79	1,64	1,53	1,51	0,64	1,64	2,7
			% Valor	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	
			% Vol.	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	
			Preço	1,00	2,20	1,17	2,56	1,38	1,91	1,56	1,24	1,30	0,7
T.Brasil - Farmácia Cadeia	J		% Valor	0,8	0,9	1,0	1,5	1,3	1,2	1,3	1,1	1,0	
			% Vol.	0,3	0,2	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	
			Índice	112	109	107	100	102	105	106	107	104	
			Preço	1,00	0,74	0,35	0,39	0,18	0,16	0,54	0,34	0,76	1,9
T.Brasil - Farmácia Independ. + Perfumaria	J		% Valor	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	
			% Vol.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	
			Índice	102	103	103	101	102	104	106	108	108	
			Preço	1,00	1,38	1,05	1,60	2,37	2,42	2,45	2,45	2,68	0,4
Higiene & Beleza	G		% Valor	3,2	4,3	3,6	5,3	7,2	7,5	7,5	7,5	8,2	
			% Vol.	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	
			Preço	1,00	1,17	1,43	2,29	1,37	1,79	1,33	1,15	1,04	1,2
			% Valor	15,3	15,8	18,1	17,9	16,2	15,5	15,8	15,2	15,8	
Higiene & Beleza	J		% Vol.	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	
			Índice	115	111	108	107	109	110	110	112	109	
			Preço	1,00	0,94	1,14	1,18	1,22	1,08	1,12	1,14	1,12	3,7
			% Valor	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	
Higiene & Beleza	G		% Vol.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
			Índice	102	101	100	99	102	102	104	105	105	
			Preço	1,00	0,97	0,95	0,93	0,96	0,96	0,97	1,00	0,99	3,0
			% Valor	7,0	8,7	9,3	11,7	12,0	11,2	11,5	12,0	12,1	
Higiene & Beleza	J		% Vol.	6,0	7,7	8,6	11,3	11,3	10,3	10,4	10,5	11,3	
			Preço	1,00	1,04	1,06	1,08	1,08	1,09	1,09	1,09	1,12	5,6
			% Valor	9,3	9,9	11,4	10,7	10,2	10,1	10,6	11,0	11,1	
			% Vol.	9,7	9,9	11,6	10,8	10,4	10,0	10,4	10,9	11,2	
Higiene & Beleza	G		Índice	122	114	110	105	108	107	109	113	108	
			Preço	1,00	0,98	0,98	1,01	1,02	1,01	0,98	0,96	1,09	0,5
			% Valor	19,3	19,1	18,4	16,2	15,8	15,1	14,8	14,2	14,9	
			% Vol.	8,7	8,7	8,8	7,6	7,4	7,0	6,9	6,8	6,7	
Higiene & Beleza	J		Índice	103	102	101	99	100	100	102	105	98	
			Preço	1,00	0,97	1,21	0,83	0,74	0,65	0,55	0,62	0,61	3,7
			% Valor	4,7	3,4	3,5	4,2	4,1	3,9	4,3	3,9	3,7	
			% Vol.	0,6	0,4	0,4	0,7	0,9	0,9	1,2	1,0	1,0	
Higiene & Beleza	G		Preço	1,00	0,81	0,84	0,73	0,76	0,85	0,96	0,80	1,06	1,4
			% Valor	16,8	13,7	14,6	14,4	13,9	13,4	13,6	12,3	17,5	
			% Vol.	2,6	2,4	2,5	3,2	3,5	2,8	2,4	2,8	2,9	
			Índice	149	223	114	232	224	149	65	160	111	
Higiene & Beleza	J		Preço	1,00	0,77	0,81	0,78	0,91	0,97	0,79	0,84	0,79	5,4
			% Valor	8,0	7,1	5,9	7,3	9,5	9,7	10,3	10,1	10,8	
			% Vol.	0,5	0,6	0,4	0,6	0,8	0,7	0,9	0,9	1,0	
			Índice	126	152	110	141	109	96	79	105	108	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene &amp; Beleza

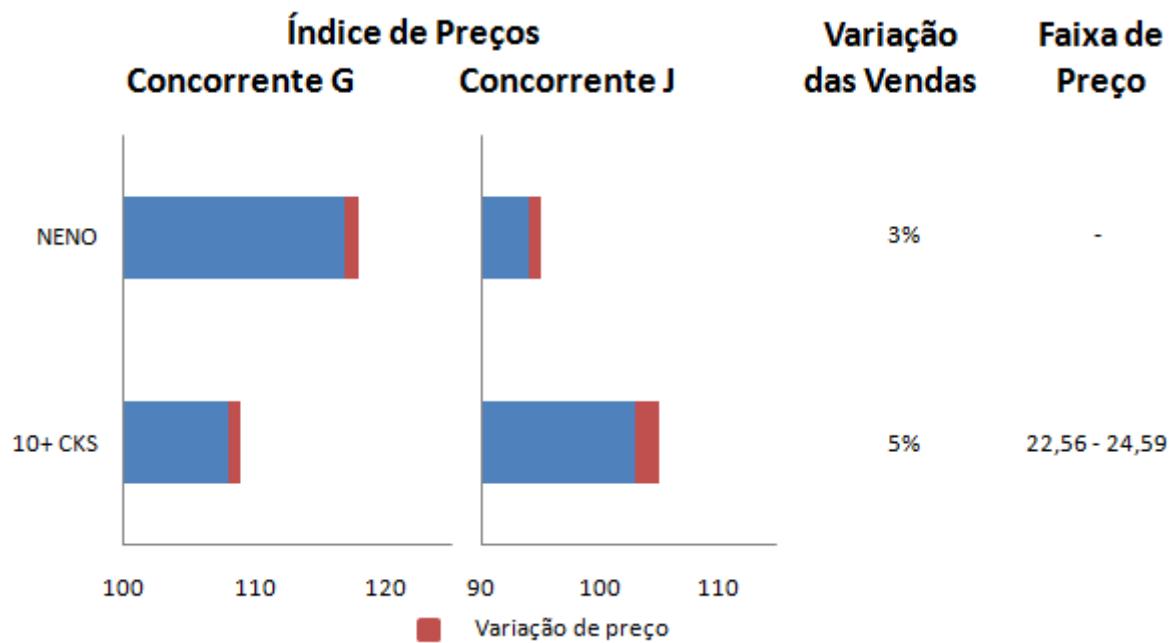
Com base nestes dados, pode-se afirmar que apenas o agrupamento NENO constitui uma oportunidade de redução de preço, uma vez que a demanda cai à medida que o preço aumenta. Além disso, o índice de preço entre a Higiene & Beleza e o Concorrente G, detentor do maior *market share* da categoria, é considerado elevado.

Já o agrupamento 10+ *check-outs* pode ser considerado uma oportunidade de aumento de preço, uma vez que a demanda é inelástica, isto é, menor que 1. Logo, um produto que possui uma demanda deste tipo tende a perder *market share* quando o preço é reduzido.

No entanto, os demais agrupamentos, que são RICO, SP, SUL, 1-9 *check-outs* + Tradicional, Farmácia Cadeia e Farmácia Independente + Perfumaria apontam para uma manutenção dos preços praticados atualmente. Em sua maioria, têm ganho parcelas de *market share* em virtude da constante redução de preços. Também é possível notar que 1-9 *check-outs* + Tradicional e Farmácia Independente + Perfumaria apresentaram certa inconstância nos preços e no índice ao longo do período estudado, mas o quadro estabilizou-se nos últimos bimestres.

Após a análise de sensibilidade, verificou-se que, no agrupamento 10+ *check-outs*, o preço deve ser reduzido, em vez de aumentado, como modo de aumentar a receita total, ainda que a demanda seja inelástica. Deste modo, o preço mínimo deve corresponder ao preço do Concorrente G, enquanto o preço máximo deve ser o preço atual da Higiene & Beleza, reduzido em 1%. Além disso, como a projeção de variação das vendas de NENO é inferior a 5%, este agrupamento não constitui uma oportunidade de mudança de preço. A Figura 4-11 apresenta estes resultados.

Figura 4-11 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para *Face Care*



#### 4.3.12 Absorventes Higiênicos Externos

No caso de Absorventes Higiênicos Externos, foram selecionados os concorrentes B e F para realizar a comparação com a Higiene & Beleza nos agrupamentos propostos. Assim, a Tabela 4-13 mostra os dados de cada um no período considerado.

Tabela 4-13 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Absorventes Higiênicos Externos

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,05	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,09	0,5
		% Valor	24,6	24,9	25,9	26,5	28,0	27,8	28,6	28,4	29,4	
		% Vol.	22,7	23,2	23,9	24,4	25,9	25,9	26,8	26,8	27,3	
	B	Preço	1,00	0,99	0,96	0,97	0,98	0,99	0,98	0,95	0,99	4,1
RICO	Higiene & Beleza	% Valor	16,6	19,0	20,9	20,0	19,6	20,4	19,9	18,1	15,2	
		% Vol.	10,7	12,8	14,7	14,0	13,6	14,2	14,1	13,3	10,9	
		Índice	70	72	76	76	75	75	75	78	77	
	F	Preço	1,00	1,03	1,04	1,08	1,12	1,10	1,11	1,14	1,14	1,9
RICO	B	% Valor	13,4	13,4	13,6	14,2	14,4	14,8	14,5	14,7	14,9	
		% Vol.	14,1	14,2	14,3	14,5	14,4	15,1	14,8	14,6	15,0	
		Índice	114	113	114	111	108	110	109	106	109	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,02	1,03	1,04	1,04	1,06	1,07	1,10	2,5
RICO	B	% Valor	21,1	21,5	22,2	21,7	21,5	22,2	22,1	22,6	22,7	
		% Vol.	24,2	24,9	25,4	25,9	25,7	25,9	25,1	26,2	26,7	
		Preço	1,00	0,98	0,88	0,93	0,82	0,92	0,98	0,97	1,06	2,2
		% Valor	16,4	17,9	19,2	22,4	23,7	22,8	21,7	18,4	15,7	
		% Vol.	10,7	12,2	14,6	16,8	19,8	17,5	15,9	13,8	11,1	

		Índice	74	76	85	81	90	84	80	81	77	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,05	1,08	1,08	1,10	1,12	1,16	1,18	2,0
		% Valor	23,4	23,2	23,7	23,7	23,8	24,1	24,5	25,0	26,4	
		% Vol.	25,3	24,8	25,2	25,3	24,9	25,7	26,0	26,1	27,7	
		Índice	122	119	119	117	118	115	115	113	113	
SP	B	Preço	1,00	1,01	1,02	1,05	1,05	1,04	1,05	1,07	1,08	2,3
		% Valor	27,2	26,9	28,1	29,4	29,5	29,8	30,3	30,7	31,6	
		% Vol.	26,2	26,4	27,8	28,8	28,9	29,3	29,9	30,4	31,4	
		Índice	70	73	77	77	77	76	75	76	74	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,06	1,07	1,07	1,08	1,10	1,13	1,17	6,1
		% Valor	23,3	22,6	21,4	22,4	22,5	23,1	23,8	23,3	24,0	
		% Vol.	26,5	25,4	24,0	25,1	25,2	25,7	26,3	25,7	26,0	
		Índice	116	114	113	114	114	112	111	110	108	
SUL	B	Preço	1,00	1,00	1,02	1,01	1,02	1,03	1,03	1,04	1,06	2,8
		% Valor	7,1	7,0	6,2	5,9	5,9	5,9	5,8	3,6	2,3	
		% Vol.	22,7	23,7	24,8	25,6	25,5	26,5	27,4	29,1	29,6	
		Índice	68	73	78	79	78	78	76	78	75	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,06	1,08	1,09	1,11	1,13	1,16	1,20	1,9
		% Valor	26,5	25,1	25,2	25,7	26,4	26,2	24,7	25,3	26,9	
		% Vol.	29,0	27,2	26,9	27,1	27,8	27,3	25,7	26,0	27,5	
		Índice	120	117	116	113	112	111	110	108	106	
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	B	Preço	1,00	1,01	1,03	1,04	1,05	1,05	1,05	1,06	1,09	0,6
		% Valor	23,5	23,5	24,1	24,8	25,5	25,6	25,4	26,3	27,0	
		% Vol.	20,4	20,6	21,0	21,8	22,4	22,6	22,6	23,5	24,0	
		Índice	75	78	85	85	83	83	81	86	85	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,97	0,92	0,92	0,94	0,96	0,97	0,92	0,96	2,9
		% Valor	11,8	13,4	14,6	14,9	15,3	16,1	15,7	14,6	12,0	
		% Vol.	7,7	9,2	10,8	11,1	11,2	11,8	11,4	11,2	9,0	
		Índice	75	78	85	85	83	83	81	86	85	
T.Brasil - 10+ cks	B	Preço	1,00	1,03	1,05	1,07	1,08	1,09	1,10	1,12	1,15	1,4
		% Valor	24,0	23,2	23,7	24,1	24,1	24,9	25,1	25,1	26,1	
		% Vol.	24,9	24,0	24,3	24,6	24,5	25,4	25,6	25,1	26,1	
		Índice	119	118	118	116	116	115	114	112	112	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,02	1,05	1,04	1,02	1,04	1,06	1,08	0,1
		% Valor	23,9	24,1	25,1	24,8	25,0	26,1	26,8	27,4	28,3	
		% Vol.	23,6	24,3	25,1	24,9	24,1	26,5	27,8	28,3	29,3	
		Índice	75	78	85	85	83	83	81	86	85	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	B	Preço	1,00	0,98	0,88	0,94	0,77	0,88	0,96	0,97	1,07	1,7
		% Valor	17,0	20,3	21,9	24,6	24,9	23,3	20,9	15,0	13,2	
		% Vol.	11,5	14,5	17,5	19,0	22,4	19,1	16,0	11,5	9,5	
		Índice	69	71	80	77	94	81	74	75	70	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,05	1,08	1,10	1,09	1,14	1,19	1,21	1,25	1,3
		% Valor	17,4	16,7	16,4	16,3	16,7	16,3	16,4	16,3	17,7	
		% Vol.	19,2	18,0	17,3	17,4	17,2	16,6	16,5	16,4	17,7	
		Índice	112	107	105	106	107	100	97	98	97	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	B	Preço	1,00	1,01	1,01	1,01	1,02	1,03	1,06	1,09	1,09	1,4
		% Valor	24,4	24,8	26,9	27,2	26,7	26,5	27,5	28,6	30,0	
		% Vol.	26,9	27,5	30,8	30,9	30,6	30,7	31,8	33,4	35,3	
		Índice	60	62	64	64	65	64	65	60	58	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,11	1,13	1,13	1,13	1,20	1,28	1,32	1,4
		% Valor	17,5	17,3	15,9	17,3	16,6	16,4	16,2	16,4	16,3	

		% Vol.	21,2	20,6	18,1	19,3	18,8	19,0	18,2	17,8	17,3
		Índice	110	108	100	98	99	100	97	93	90
Higiene & Beleza	T.Brasil - Farmácia Independ. + Perfumaria	Preço	1,00	1,02	1,04	1,05	1,05	1,05	1,06	1,09	1,10
		% Valor	26,4	27,3	28,7	29,0	28,6	29,6	31,0	29,7	29,3
		% Vol.	24,6	25,4	27,0	27,4	27,4	28,4	29,7	28,4	28,1
		Índice	73	79	82	87	82	83	83	82	81
B	F	Preço	1,00	0,97	0,94	0,95	0,96	0,97	0,97	0,98	1,03
		% Valor	17,7	18,8	22,4	23,3	24,2	22,8	23,1	21,8	19,2
		% Vol.	13,1	13,7	16,3	18,2	18,9	16,9	19,0	17,2	14,6
		Índice	73	79	82	87	82	83	83	82	81
F		Preço	1,00	1,02	1,03	1,06	1,08	1,07	1,09	1,13	1,15
		% Valor	20,5	21,3	20,7	21,7	22,2	21,5	20,6	21,7	22,8
		% Vol.	23,1	24,0	23,8	24,6	24,9	24,3	23,3	24,0	25,4
		Índice	119	119	118	119	116	115	114	113	114

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

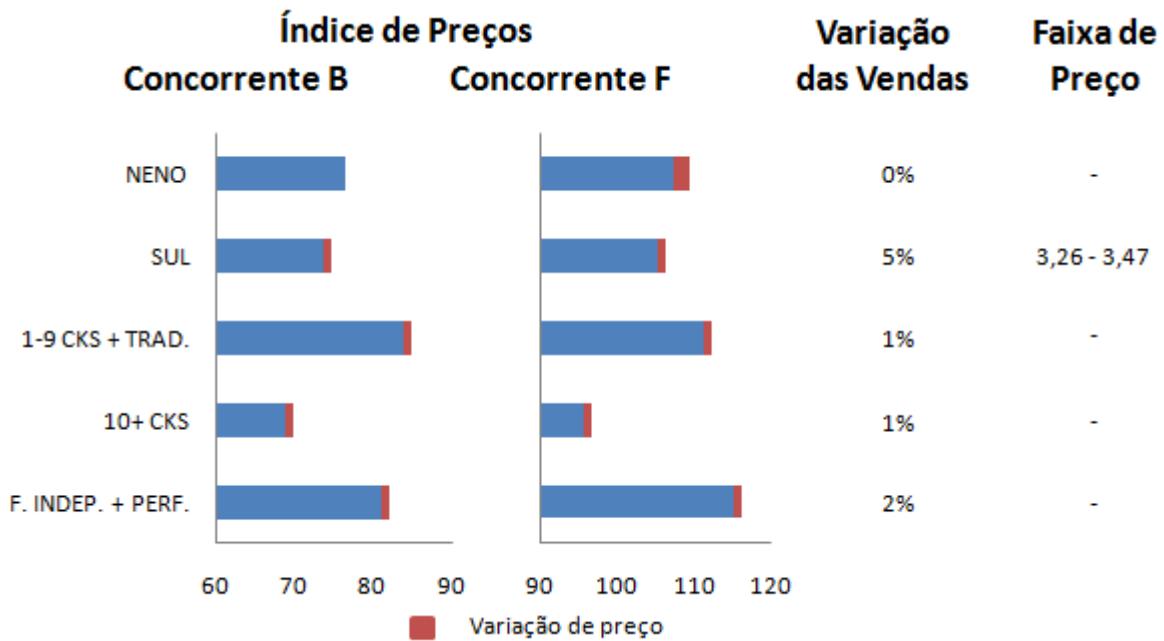
Nos agrupamentos SUL e Farmácia Independente + Perfumaria, pode-se observar oportunidades de redução de preços, uma vez que, no primeiro caso, houve expressiva perda de *market share* devido ao aumento progressivo de preço, enquanto no segundo houve aumento de demanda ao longo do período total considerado, porém com queda no valor durante os dois últimos bimestres em virtude da elevação do preço.

Com relação a oportunidades de elevação de preços, pode-se afirmar que os agrupamentos NENO, 1-9 *check-outs* + Tradicional e 10+ *check-outs* devam adotar esta prática, na medida em que sua demanda é caracterizada como inelástica.

Por fim, os preços atuais podem ser mantidos em RICO, SP e Farmácia Cadeia, já que houve aumento de *market share* no período, apesar da elevação de preços.

A Figura 4-12, a seguir, apresenta os dados obtidos após a análise de sensibilidade, por meio da qual é possível concluir que deve haver redução de preço apenas na região SUL, em que o preço mínimo deve ser igual ao do Concorrente F e o preço máximo correspondente ao preço atual da Higiene & Beleza no agrupamento, reduzido em 1%. Quanto ao aumento de preços, é possível observar que a variação de 1% não é suficiente para incrementar as receitas de maneira significativa.

Figura 4-12 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Absorventes Higiênicos Externos



Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.13 Absorventes Higiênicos Internos

Assim como em Absorventes Higiênicos Externos, a Higiene & Beleza será comparada com os concorrentes B e F na categoria de Absorventes Higiênicos Internos. Os dados de cada uma das empresas nos agrupamentos selecionados ao longo do período considerado neste estudo encontram-se na Tabela 4-14, a seguir.

Tabela 4-14 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Absorventes Higiênicos Internos

Área	Empresa	Critério	Bimestre								E		
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15		
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,03	1,03	1,04	1,02	1,03	1,05	1,07	3,7	
		% Valor	44,2	44,1	44,9	42,9	42,3	44,7	42,8	43,8	42,9		
		% Vol.	44,9	44,6	45,5	43,7	42,8	46,0	44,0	45,0	43,7		
		Preço	1,00	1,06	1,08	1,07	1,08	1,07	1,09	1,12	1,13	4,2	
		% Valor	8,4	7,8	7,8	7,7	8,5	8,0	7,9	8,0	6,5		
		% Vol.	6,6	5,9	5,9	5,8	6,4	6,0	6,0	6,0	4,9		
		Índice	78	75	74	74	75	73	73	73	74		
		Preço	1,00	1,03	1,05	1,07	1,08	1,11	1,11	1,11	1,11	4,5	
		% Valor	14,7	16,5	15,5	17,4	19,7	18,5	17,4	18,2	19,7		
		% Vol.	17,1	19,1	17,8	19,5	22,1	20,0	19,0	20,3	22,2		
		Índice	115	114	113	110	111	105	106	108	111		
	RICO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,04	1,05	1,06	1,06	1,08	1,11	1,15	5,1
			% Valor	36,2	35,6	36,3	37,6	37,7	35,2	34,5	34,7	34,1	
			% Vol.	59,5	55,7	56,3	59,7	59,6	56,8	54,1	53,9	51,6	
	B	Preço	1,00	1,05	1,07	1,05	1,09	1,11	1,17	1,20	1,23	3,5	

		% Valor	7,0	6,7	6,1	6,3	5,5	6,0	5,9	6,4	7,0	
		% Vol.	5,1	4,7	4,2	4,5	3,9	4,2	3,9	4,3	4,7	
		Índice	73	72	71	74	72	71	67	68	69	
SP	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,02	1,02	1,05	1,09	1,09	1,11	1,13	9,4
		% Valor	30,8	33,6	33,0	31,2	31,5	31,4	31,8	33,9	33,4	
		% Vol.	34,3	37,5	36,8	34,9	35,0	34,4	34,9	37,5	37,2	
		Índice	112	115	114	115	112	109	111	112	113	
SUL	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,02	1,02	1,05	1,04	1,04	1,08	1,09	6,5
		% Valor	35,5	35,3	36,9	36,1	36,6	35,9	32,8	32,2	33,1	
		% Vol.	37,2	37,2	38,8	38,2	38,1	37,4	34,5	33,8	34,7	
		Preço	1,00	1,03	1,05	1,06	1,07	1,08	1,12	1,21	1,22	7,6
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	B	% Valor	9,3	9,9	9,0	9,2	9,4	8,7	8,9	9,1	8,4	
		% Vol.	7,1	7,4	6,7	6,8	7,0	6,4	6,3	6,2	5,8	
		Índice	73	71	71	70	71	70	67	65	65	
		Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,05	1,05	1,05	1,08	1,10	4,6
T.Brasil - 10+ cks	F	% Valor	22,4	23,1	24,3	24,9	25,8	26,1	26,6	28,4	27,9	
		% Vol.	25,4	26,3	27,2	27,6	28,8	29,3	29,8	32,3	31,4	
		Índice	108	108	106	105	107	107	106	108	107	
		Preço	1,00	1,02	1,03	1,05	1,07	1,07	1,07	1,10	1,15	5,8
T.Brasil - Farmácia Cadeia	Higiene & Beleza	% Valor	31,4	30,1	29,5	28,3	27,9	26,3	28,2	27,9	29,0	
		% Vol.	30,4	28,8	28,3	27,2	26,6	25,0	27,2	26,9	27,5	
		Preço	1,00	1,02	1,06	1,08	1,12	1,12	1,13	1,18	1,20	5,0
		% Valor	3,8	3,6	3,2	3,6	3,3	2,8	2,9	3,2	3,1	
	B	% Vol.	2,7	2,6	2,2	2,5	2,3	1,9	1,9	2,1	2,1	
		Índice	75	75	72	72	71	72	71	70	71	
		Preço	1,00	0,99	1,02	1,05	1,06	1,08	1,09	1,12	1,14	2,3
		% Valor	32,4	34,0	38,1	36,7	38,9	41,0	38,4	38,4	40,4	
	F	% Vol.	36,3	38,6	42,5	40,6	43,0	44,8	42,1	42,1	44,8	
		Índice	116	119	116	115	116	114	113	114	117	
		Preço	1,00	1,01	1,03	1,04	1,07	1,06	1,07	1,05	1,09	4,8
		% Valor	37,8	37,6	36,1	36,3	39,1	37,0	38,1	36,6	34,9	
	Higiene & Beleza	% Vol.	36,6	36,4	34,6	34,6	37,0	35,4	36,5	35,6	33,6	
		Preço	1,00	1,05	1,08	1,05	1,08	1,12	1,10	1,13	1,11	3,6
		% Valor	2,9	3,2	3,8	3,8	2,9	2,3	2,2	2,6	2,1	
		% Vol.	2,2	2,4	2,7	2,8	2,1	1,6	1,6	1,9	1,6	
	B	Índice	78	76	75	78	77	74	75	73	77	
		Preço	1,00	1,00	1,01	1,02	1,02	1,05	1,07	1,08	1,10	6,2
		% Valor	29,4	30,1	32,5	31,8	31,7	33,4	31,1	33,2	35,8	
		% Vol.	32,3	33,3	35,9	35,0	35,4	36,6	33,7	35,7	38,4	
	F	Índice	113	115	115	116	118	115	113	110	111	
		Preço	1,00	0,99	1,01	1,02	1,04	1,02	1,03	1,05	1,10	4,1
		% Valor	35,7	36,0	36,5	36,8	35,6	36,0	35,3	35,7	37,2	
		% Vol.	36,5	37,4	37,8	38,3	36,8	37,6	36,7	37,0	38,3	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,05	1,06	1,07	1,08	1,08	1,10	1,14	1,17	3,1
		% Valor	7,7	7,3	6,9	7,0	6,7	6,5	6,1	5,8	5,9	
		% Vol.	5,5	5,0	4,8	4,9	4,7	4,5	4,2	3,8	4,0	
		Índice	70	65	67	66	67	66	66	64	66	
	B	Preço	1,00	1,01	1,04	1,06	1,08	1,09	1,09	1,10	1,12	5,1
		% Valor	24,1	24,6	25,2	25,8	28,0	27,1	27,0	28,3	26,6	
		% Vol.	28,1	28,4	29,1	29,3	31,7	30,4	30,2	31,8	30,4	
		Índice	114	111	112	109	109	107	107	109	111	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,01	1,04	1,05	1,05	1,04	1,13	1,16	3,2
		% Valor	34,9	32,5	36,1	35,3	34,7	34,5	30,3	28,7	29,1	
		% Vol.	36,8	34,0	38,4	37,5	37,1	36,9	33,1	31,2	31,3	
		Preço	1,00	1,02	1,07	1,08	1,09	1,10	1,17	1,25	1,26	3,5
	B	% Valor	11,2	12,5	11,5	11,1	10,8	10,8	11,9	15,0	15,0	
		% Vol.	8,6	9,5	8,5	8,3	8,1	8,0	8,4	10,8	10,7	
		Índice	73	73	69	70	70	69	64	66	67	
		Preço	1,00	1,01	1,04	1,06	1,08	1,09	1,10	1,12	1,12	

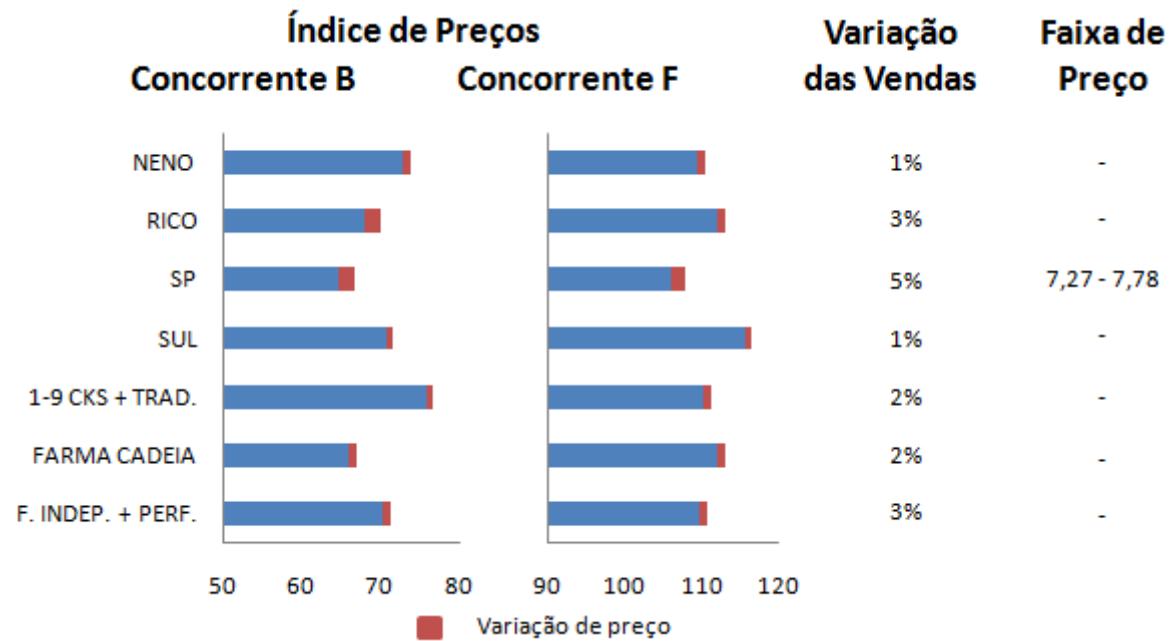
	F	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,09	1,09	1,10	1,13	1,14	6,1
		% Valor	20,7	23,6	22,0	22,9	23,2	23,2	23,7	23,4	23,5	
		% Vol.	24,4	27,9	25,8	26,7	26,6	26,6	27,3	28,4	28,6	
		Índice	111	113	110	110	107	107	105	112	113	
	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,05	1,04	1,05	1,06	1,08	1,11	1,13	4,5
		% Valor	35,7	35,6	35,8	35,8	35,8	33,0	32,6	33,9	34,4	
		% Vol.	35,3	34,4	34,5	34,9	35,2	32,6	31,9	33,0	33,5	
T.Brasil - Farmácia Indep. + Perfumaria	B	Preço	1,00	1,05	1,05	1,04	1,08	1,09	1,13	1,16	1,19	6,6
		% Valor	6,6	5,9	5,1	5,7	6,0	6,0	5,6	4,9	4,8	
		% Vol.	5,7	3,8	3,3	4,2	4,3	4,4	4,5	3,0	3,1	
		Índice	76	75	76	76	74	73	74	71	71	
	F	Preço	1,00	1,00	1,02	1,03	1,05	1,08	1,08	1,11	1,13	3,4
		% Valor	31,1	33,4	34,4	32,3	33,5	34,3	34,5	36,4	35,9	
		% Vol.	34,3	37,2	37,9	35,3	36,5	37,0	37,5	39,4	38,7	
		Índice	113	117	115	115	113	112	115	114	115	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Ao contrário dos demais agrupamentos, 10+ *check-outs* apresentou crescimento de *market share* no período considerado neste estudo, apesar do aumento de preço. Deste modo, a Higiene & Beleza pode continuar mantendo seu padrão de crescimento desde que os preços não se elevem ainda mais. Já os demais agrupamentos perderam parcelas de mercado para os outros dois competidores em estudo, em especial para o Concorrente F. Assim, com elasticidades de preço por vezes inferiores às dos demais concorrentes, preços mais baixos da empresa podem torná-la mais atrativa ao consumidor.

Tendo isso em vista, foi feita uma análise de sensibilidade de modo a identificar se estas oportunidades de redução de preços em 1% podem incrementar as vendas dos agrupamentos em mais de 5%. Deste modo, a partir da observação dos resultados mostrados na Figura 4-13, é possível concluir que esta redução é recomendada apenas para a região de SP e que, portanto, é necessária uma diminuição maior nos preços dos demais agrupamentos para que as vendas aumentem significativamente. Como os preços da Higiene & Beleza são superiores aos do Concorrente F no agrupamento identificado, o preço mínimo a ser adotado deve corresponder ao preço deste competidor, enquanto o preço máximo deve ser o preço praticado pela empresa em estudo no último bimestre, reduzido em 1%.

Figura 4-13 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Absorventes Higiênicos Internos



Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.14 Protetores Diários

Na categoria de Protetores Diários, os concorrentes B e F também foram selecionados para comparação com a Higiene & Beleza. Sendo assim, os dados de cada competidor estão apresentados na Tabela 4-15, a seguir.

Tabela 4-15 - Análise dos competidores por agrupamento na categoria de Protetores Diários

Área	Empresa	Critério	Bimestre									E
			JF14	MA14	MJ14	JA14	SO14	ND14	JF15	MA15	MJ15	
NENO	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,01	1,03	1,05	1,06	1,04	1,06	1,07	1,09	2,8
		% Valor	26,5	36,8	39,0	40,0	41,4	42,3	42,9	43,4	44,2	
		% Vol.	25,2	34,9	36,7	37,6	39,2	40,2	41,1	41,6	42,4	
	B	Preço	1,00	1,01	1,01	1,04	1,08	1,06	1,06	1,13	1,15	2,0
	F	% Valor	4,3	4,0	4,0	4,3	4,2	3,8	3,9	3,9	4,8	
		% Vol.	3,5	3,3	3,3	3,5	3,3	3,0	3,2	3,0	3,8	
		Índice	86	86	87	87	84	84	86	81	82	
		Preço	1,00	1,00	1,02	1,02	1,04	1,03	1,10	1,09	1,11	4,9
RICO	Higiene & Beleza	% Valor	18,3	19,3	20,4	20,1	20,9	21,8	23,8	22,3	19,8	
		% Vol.	19,0	20,1	21,2	21,1	22,0	22,9	24,0	22,9	20,5	
		Índice	109	110	110	112	111	110	105	107	108	
	B	Preço	1,00	1,03	1,04	1,05	1,03	1,04	1,06	1,09	1,14	4,9
	B	% Valor	30,8	42,6	45,0	47,0	50,0	49,7	50,7	49,4	50,4	
		% Vol.	46,1	60,0	63,9	69,4	74,4	70,7	69,4	67,2	70,2	
		Preço	1,00	1,03	1,03	1,17	0,75	1,08	1,10	1,10	1,10	4,2
		% Valor	2,4	2,8	2,2	4,7	4,4	2,5	2,8	2,4	2,1	
		% Vol.	1,9	2,2	1,7	3,3	4,7	1,9	2,1	1,9	1,6	

		Índice	79	79	80	75	97	78	78	79	83	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,02	1,03	1,03	1,03	1,04	1,08	1,11	3,3
		% Valor	19,3	19,9	20,5	20,0	19,1	21,4	21,5	21,5	20,1	
		% Vol.	20,3	20,8	21,6	21,3	19,9	22,6	22,7	22,5	21,2	
		Índice	107	107	108	108	107	108	108	108	109	
SP	B	Preço	1,00	1,04	1,07	1,09	1,08	1,05	1,06	1,09	1,12	3,1
		% Valor	33,2	40,7	42,8	43,1	42,5	43,2	42,7	43,4	43,2	
		% Vol.	31,2	37,7	39,6	40,0	39,8	40,4	39,6	40,2	40,1	
		Índice	76	79	77	78	75	75	75	75	79	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,03	1,03	1,02	1,01	1,02	1,04	1,08	1,13	2,6
		% Valor	24,8	24,4	25,7	26,2	26,5	25,1	25,8	25,3	25,9	
		% Vol.	26,2	25,8	27,5	29,2	29,7	27,1	27,2	26,7	26,8	
		Índice	113	114	116	120	120	116	114	113	111	
SUL	B	Preço	1,00	0,99	0,99	1,02	1,02	1,03	1,03	1,04	1,08	2,6
		% Valor	26,9	35,5	35,8	37,0	36,9	36,7	37,6	39,3	41,0	
		% Vol.	24,6	33,2	33,7	34,5	34,5	34,0	35,1	36,9	38,6	
		Índice	90	79	77	75	75	74	77	74	75	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,02	1,05	1,07	1,07	1,06	1,08	1,10	1,13	4,3
		% Valor	25,4	25,4	25,2	27,0	28,4	28,4	27,2	26,1	25,7	
		% Vol.	26,5	26,4	25,7	27,2	28,9	29,4	27,4	26,6	26,6	
		Índice	114	111	108	108	109	112	108	108	110	
T.Brasil - 1-9 cks + Trad.	B	Preço	1,00	1,01	1,04	1,05	1,04	1,03	1,04	1,05	1,10	3,5
		% Valor	24,3	36,5	37,5	39,2	40,3	40,9	41,5	41,5	42,5	
		% Vol.	22,4	33,4	34,2	35,9	37,3	38,2	38,9	39,1	40,0	
		Índice	88	90	88	84	83	82	81	80	84	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	0,99	1,01	1,01	1,00	1,02	1,05	1,07	1,11	4,3
		% Valor	21,6	21,9	23,5	24,7	24,7	24,6	25,7	24,3	23,8	
		% Vol.	22,0	22,6	24,3	26,1	26,4	25,8	26,4	25,0	24,4	
		Índice	111	113	113	116	115	112	110	109	109	
T.Brasil - 10+ cks	B	Preço	1,00	1,03	1,04	1,07	1,05	1,06	1,06	1,08	1,13	1,3
		% Valor	35,8	39,9	40,6	40,7	41,7	41,7	41,3	41,3	41,4	
		% Vol.	34,0	37,8	38,4	38,4	39,2	39,0	38,3	38,4	38,1	
		Índice	85	82	82	77	109	83	85	85	89	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,06	1,07	1,17	0,82	1,08	1,06	1,08	1,07	2,5
		% Valor	3,9	3,6	3,5	5,6	5,1	3,6	3,2	2,8	3,1	
		% Vol.	3,2	2,8	2,8	4,1	5,2	2,8	2,5	2,2	2,5	
		Índice	85	82	82	77	109	83	85	85	89	
T.Brasil - Farmácia Cadeia	B	Preço	1,00	1,03	1,04	1,04	1,04	1,04	1,06	1,09	1,12	2,4
		% Valor	25,0	24,3	24,5	24,2	23,9	24,4	24,8	24,7	24,3	
		% Vol.	26,4	25,6	25,9	26,1	25,3	25,8	25,7	25,4	25,0	
		Índice	111	111	112	114	113	113	111	111	112	
F	Higiene & Beleza	Preço	1,00	1,00	1,00	1,02	1,02	1,03	1,04	1,09	1,11	1,3
		% Valor	40,0	38,8	41,9	42,3	43,2	43,2	43,5	42,5	43,2	
		% Vol.	38,0	37,4	40,7	40,9	42,0	41,6	42,2	41,0	41,8	
		Índice	67	67	67	66	65	65	65	64	64	
		Preço	1,00	1,04	1,06	1,06	1,07	1,07	1,08	1,11	1,15	3,2
		% Valor	27,4	30,2	31,0	30,2	30,6	31,3	29,4	29,5	29,3	

		% Vol.	29,1	31,3	32,0	31,2	31,7	32,5	30,8	31,1	30,4
		Índice	112	107	106	107	107	108	108	109	107
Higiene & Beleza	B	Preço	1,00	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,03	1,08	1,09
		% Valor	22,9	41,5	46,9	49,9	51,1	50,9	52,5	54,8	55,8
		% Vol.	22,4	41,1	46,6	49,7	51,4	50,9	52,9	54,3	55,5
	T.Brasil - Farmácia Independ. + Perfumaria	Índice	85	78	75	74	70	72	76	80	78
F	B	Preço	1,00	1,10	1,15	1,10	1,18	1,15	1,09	1,11	1,17
		% Valor	3,1	3,2	3,0	3,0	3,4	2,9	3,1	2,4	2,0
		% Vol.	2,5	2,2	2,1	2,3	2,2	2,0	2,2	1,8	1,6
	F	Índice	109	105	105	102	104	104	101	105	105

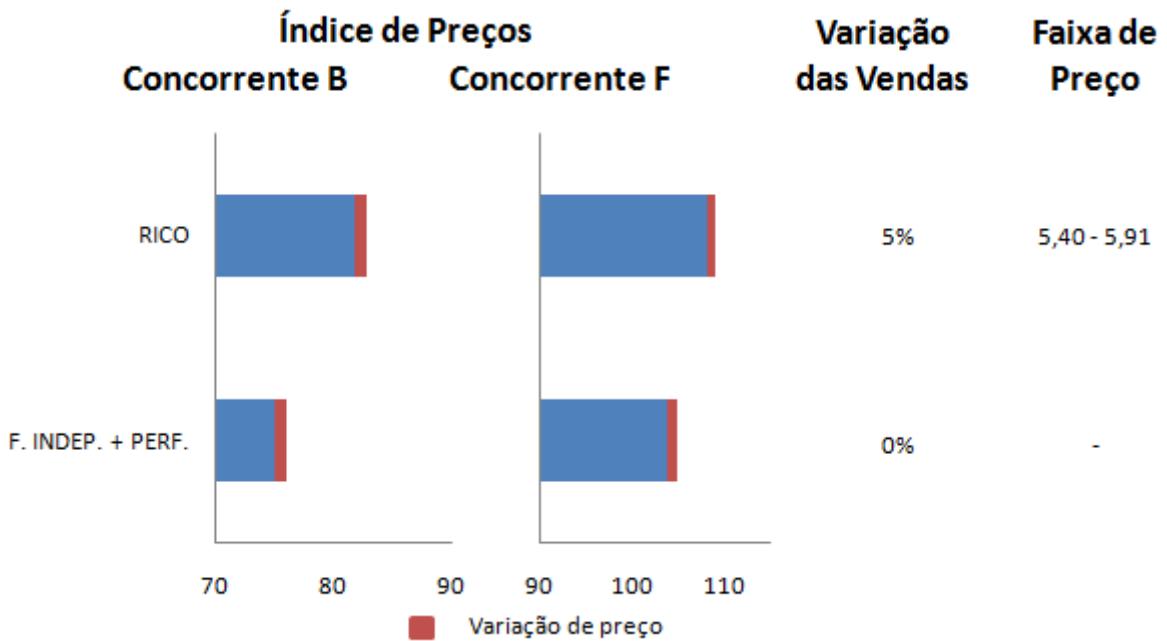
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Higiene & Beleza

Com base nesses dados, pode-se observar que os agrupamentos RICO e Farmácia Independente + Perfumaria constituem oportunidades de mudanças de preços. No primeiro caso, os preços poderiam ser reduzidos como forma de incrementar as receitas, uma vez que a Higiene & Beleza perdeu *market share* nos bimestres em que aumentou significativamente seus preços, aliado ao fato de sua elasticidade ser a maior entre os competidores estudados. Já no segundo caso, a demanda é inelástica, caracterizando, portanto, uma necessidade de aumento no preço, apesar do crescimento de *market share* no período analisado.

Em relação aos demais agrupamentos, NENO, SP, SUL, 1-9 *check-outs* + Tradicional, 10+ *check-outs* e Farmácia Cadeia, nenhuma oportunidade de variação de preços pode ser observada. Apesar de algumas pequenas variações na demanda ao longo dos bimestres, em geral os valores mantiveram-se estáveis, bem como o *market share* de seus concorrentes. Além disso, as elasticidades de preço de todos os agrupamentos em questão são inferiores às dos concorrentes B e F.

Entretanto, após a análise de sensibilidade, verificou-se que apenas em RICO é recomendada uma mudança de preço, cujo valor pode variar de um preço mínimo, igual ao do Concorrente F, a um preço máximo, correspondente ao preço atual da Higiene & Beleza no agrupamento, reduzido em 1%. No caso do agrupamento referente à Farmácia Independente + Perfumaria, o aumento de preço em 1% não é suficiente para que haja incremento na receita, como mostrado na Figura 4-14.

Figura 4-14 - Variação do Índice de Preço e das Vendas em Valor Real e Faixas de Preço Propostas para Protetores Diários



Fonte: Elaboração própria



## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo identificar oportunidades de mudanças de preços para a Higiene & Beleza, baseadas na concorrência, assim como citado no item 1.3. Portanto, pode-se afirmar que este objetivo foi cumprido, uma vez que foi possível não apenas identificar as principais questões relativas à atual estratégia de precificação da empresa, como também intensificar a célula de inteligência de marketing da companhia, por meio da coleta e análise sistemáticas de informações disponíveis em fontes existentes a respeito de concorrentes e desenvolvimentos de mercado, avaliando e acompanhando as ações dos competidores, além de prever oportunidades e ameaças (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Além disso, este trabalho de formatura também considerou fatores geográficos e diferenças de canal como fundamentais para que a estratégia de uma empresa de bens de consumo seja aplicada de maneira eficaz, uma vez que diferenciar preços pode corresponder a uma rentável estratégia de precificação (WOLK; EBLING, 2010). As diferenças entre consumidores de diferentes regiões permitem que haja uma discriminação de preços, de modo a obter margens diversas (KOPALLE et al., 2009), o que também pode ser feito em diferentes canais, desde que o mecanismo de precificação permita a existência de sinergia entre eles (ZHANG et al., 2010).

Com isso, os times de marketing da Higiene & Beleza atentaram para uma necessidade de um estudo mais aprofundado acerca do tema de precificação, que será desenvolvido por categoria. Uma vez que o presente estudo avaliou cada categoria de acordo com dados provenientes de SKUs selecionados e agrupamentos propostos, em virtude das limitações de recursos, o estudo posterior demandará mais tempo a fim de prover uma análise completa, com os 600 SKUs da Higiene & Beleza e em todas as regiões e canais de distribuição em que a empresa está presente.

É reconhecido, também, que este estudo considerou apenas alguns fatores que envolvem o Marketing, como o preço, o *market share* e a distribuição ponderada, sem considerar fatores como o investimento em mídia, as inovações lançadas, as ofertas e a ruptura, isto é, a falta de estoque em um estabelecimento, que variam de uma categoria de produtos para a outra. Esta seleção de indicadores envolveu, portanto, aspectos mais gerais,

que deveriam ser retratados no relatório bimestral entregue pela área de inteligência de marketing da Higiene & Beleza e, nesse sentido, este estudo cumpriu com o seu objetivo e será mantido como forma de controle periódico para o acompanhamento das ações da empresa no mercado, mesmo após o desenvolvimento de um segundo estudo, mais aprofundado.

Deste modo, este trabalho pode auxiliar empresas a visualizarem uma estratégia de precificação que possa avaliar sua posição atual no mercado e apontar para possíveis caminhos práticos a serem seguidos.

Contudo, há limitações de tipos de empresa e mercados em que a metodologia apresentada neste trabalho possa ser devidamente aplicada. É o caso, por exemplo, de empresas que não possuem um posicionamento de mercado tão forte quanto o da Higiene & Beleza, de pequeno porte e com um portfólio de produtos menos amplo. Também é o caso de empresas que se encontram em mercados pouco maduros, com poucos *players*, em que o *benchmarking* competitivo pode não ser muito eficaz.

Apesar dessas e outras limitações que este estudo possa ter, ele certamente pode ser de grande utilidade para mercados de bens de consumo e varejo bem desenvolvidos, como alimentos, vestuário, etc. Nestes mercados, a grande quantidade de competidores bem definidos e presentes em diversos canais de distribuição e regiões geográficas permite que a comparação de preços entre eles seja eficaz. Além disso, no caso de empresas com posicionamentos distintos, com foco em produtos mais *premium* ou mais populares, o presente estudo pode ser adaptado, considerando segmentos de produtos, em vez de categorias.

Por fim, é possível concluir que outras aplicações desta metodologia podem ser interessantes e devem gerar ganhos a outras empresas que, assim como a Higiene & Beleza, possuem dificuldades em realizar mudanças de preços.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Caderno de Tendências 2014 - 2015**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2013/10/caderno-de-tendencias-2014-2015/>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor de HPPC**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2015/04/panorama-do-setor-2015/>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **SuperHiper**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/edicoes-anteriores-publicacoes/>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

BAIN & COMPANY; GAS ENERGY. **Potencial de diversificação da indústria química Brasileira**. Disponível em: <[http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/bnDES/bnDES\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Apoio\\_a\\_estudos\\_e\\_pesquisas/BNDES\\_FEP/prospeccao/chamada\\_industria\\_quimica.html](http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/bnDES/bnDES_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Apoio_a_estudos_e_pesquisas/BNDES_FEP/prospeccao/chamada_industria_quimica.html)>. Acesso em: 27 jul. 2015.

BRASIL, A. Focus piora projeção para inflação e recessão em 2015. **Revista Exame**, jul. 2015.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717–730, 2008.

CARPENTER, J. M.; MOORE, M. Consumer demographics, store attributes, and retail format choice in the US grocery market. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 6, p. 434–452, 2006.

CHU, C. Y. C.; LU, H. The multi-store location and pricing decisions of a spatial monopoly. **Regional Science and Urban Economics**, v. 28, n. 3, p. 255–281, 1998.

COULTER, B.; KRISHNAMOORTHY, S. Pricing strategies with reference effects in competitive industries. **International Transactions in Operational Research**, v. 21, n. 2, p. 263–274, 2014.

DOLGUI, A.; PROTH, J. M. Pricing strategies and models. **Annual Reviews in Control**, v. 34, n. 1, p. 101–110, 2010.

DUKE, C. R. Matching Appropriate Pricing Strategy with Markets and Objectives. **Journal of Product & Brand Management**, v. 3, n. 2, p. 15–27, 1994.

FAHEY, L. Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 1, p. 4–12, 2007.

FLEISHER, C. S. Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 852–866, 2008.

GONZÁLEZ-BENITO, O.; BUSTOS-REYES, C. A.; MUÑOZ-GALLEG, P. A. Isolating the geodemographic characterisation of retail format choice from the effects of spatial convenience. **Marketing Letters**, v. 18, n. 1/2, p. 45–59, 2007.

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Análise Setorial: Supermercados.** Disponível em: <[http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Analise\\_Setorial\\_Supermercados\\_2011.pdf](http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Analise_Setorial_Supermercados_2011.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2015.

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Análise Setorial: Farmácias.** Disponível em: <[http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Farmacias\\_final.pdf](http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Farmacias_final.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2015.

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

JOBBER, D.; SHIPLEY, D. Marketing-orientated pricing: Understanding and applying factors that discriminate between successful high and low price strategies. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 11/12, p. 1647–1670, 2012.

KOPALLE, P. et al. Retailer Pricing and Competitive Effects. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 56–70, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LACKMAN, C.; SABAN, K.; LANASA, J. The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 18, n. 1, p. 6–9, 2000.

MAGALHÃES, M. S. D. C. **Processo de decisão de compra de produtos de higiene pessoal entre dois canais: farmácia e supermercado**. 2001. 59f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. 5a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MITCHELL, V.-W.; MCGOLDRICK, P. J. The Role of Geodemographics in Segmenting and Targeting Consumer Markets: A Delphi Study. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 5, p. 54–72, 1994.

MONTEIRO FILHA, D. C.; DA COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. **Estrutura e estratégias da cadeia de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.** Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1873>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

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

NESLIN, S. A.; SHANKAR, V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, n. 1, p. 70–81, 2009.

NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 435–454, 1999.

O'MALLEY, L.; PATTERSON, M.; EVANS, M. Retailing applications of geodemographics: a preliminary investigation. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 13, n. 2, p. 29–35, 1995.

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

SANDI, D. B. et al. **Supermercados em 2012: Uma análise dos principais indicadores.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/boletimindicadoresdocomercio/2013/boletimIndicadoresComercio0713.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

SEGAL, M. N.; GIACOBBE, R. W. Market Segmentation and Competitive Analysis for Supermarket Retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n. 1, p. 38–48, 1994.

SILVA, A. et al. **Um balanço do Comércio em 2014 a partir dos principais indicadores.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/boletimindicadoresdocomercio/2015/boletimIndicadoresComercio07.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

WEE, T. T. T. The use of marketing research and intelligence in strategic planning: key issues and future trends. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 4, p. 245–253, 2001.

WOLK, A.; EBLING, C. Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 2, p. 142–150, 2010.

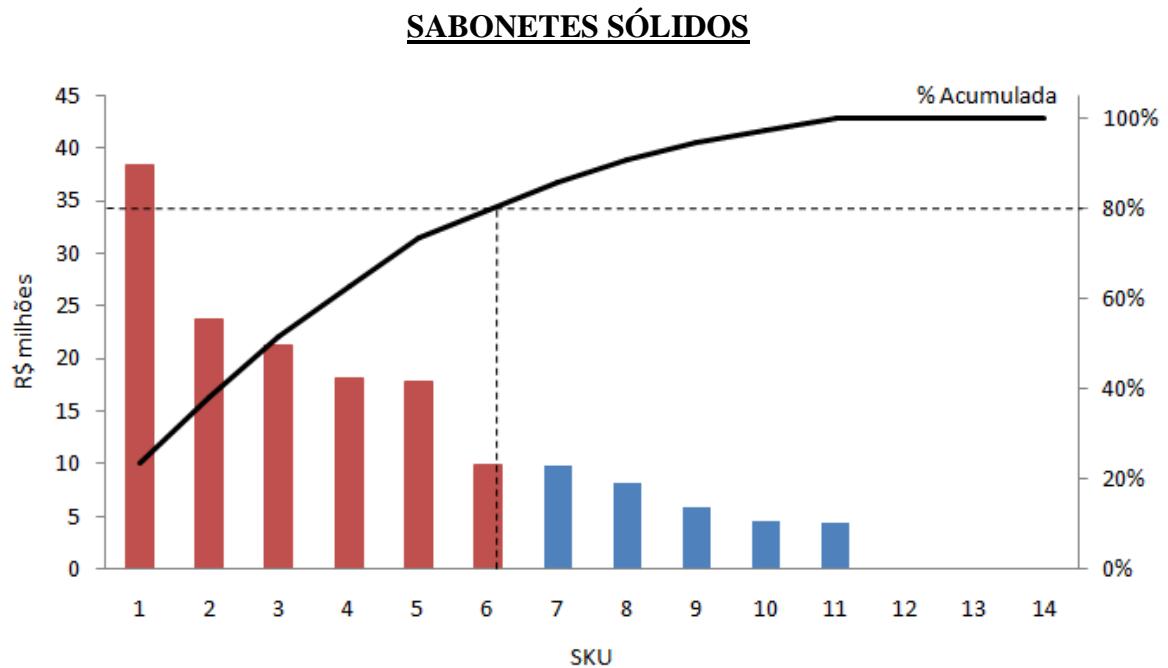
ZHANG, J. et al. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 2010.



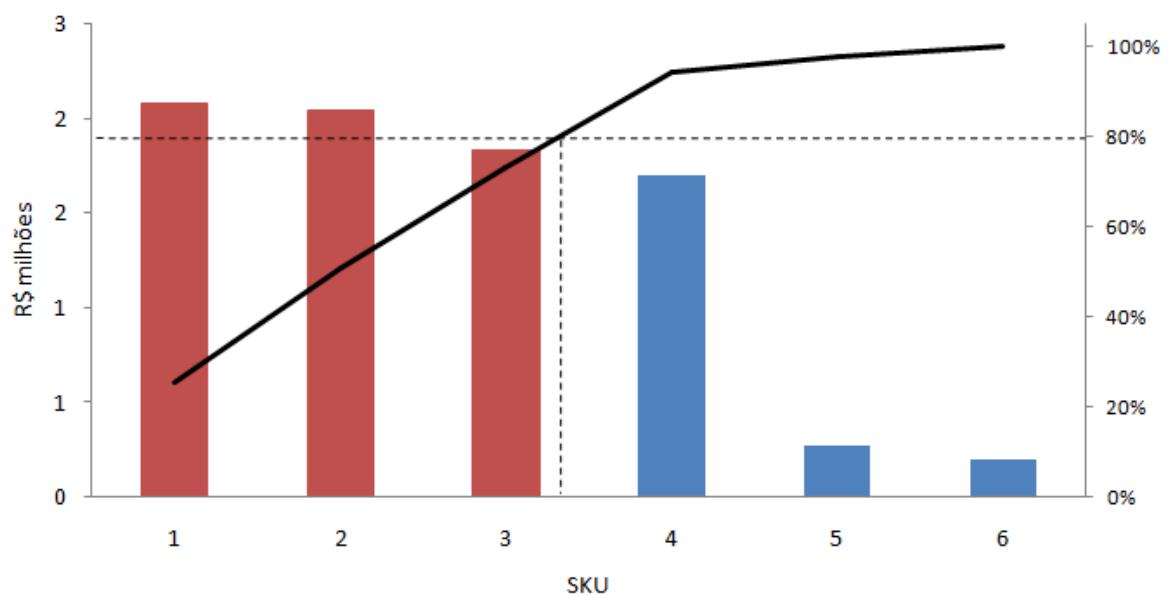
## APÊNDICE A - DIAGRAMAS DE PARETO

Legenda para todos os gráficos<sup>2</sup>:

- SKUs selecionados
- SKUs descartados

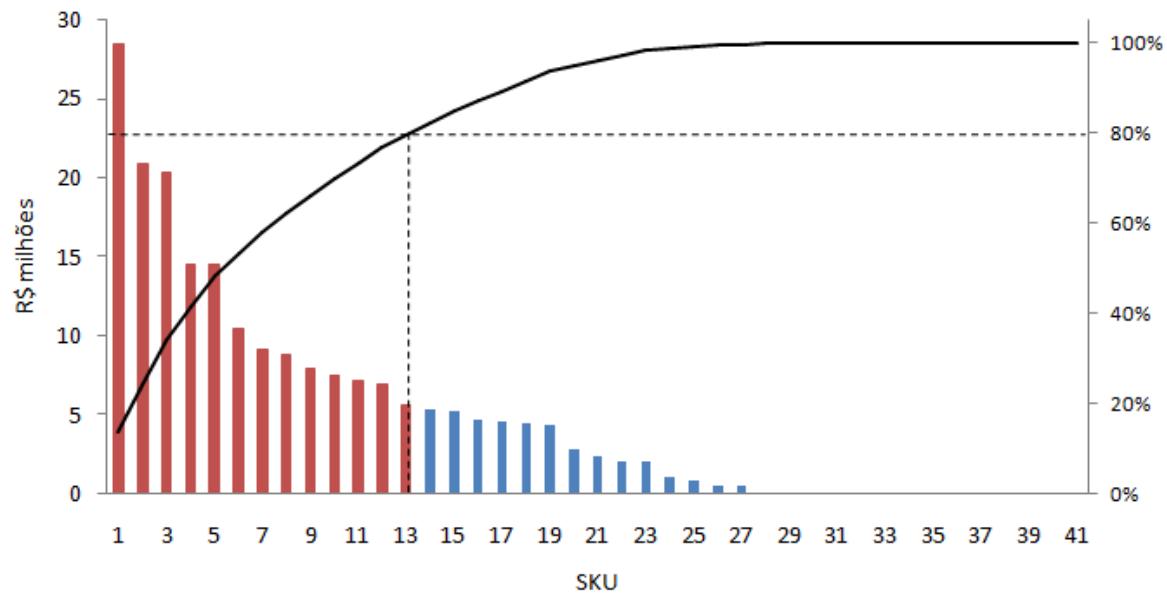


## SABONETES LÍQUIDOS

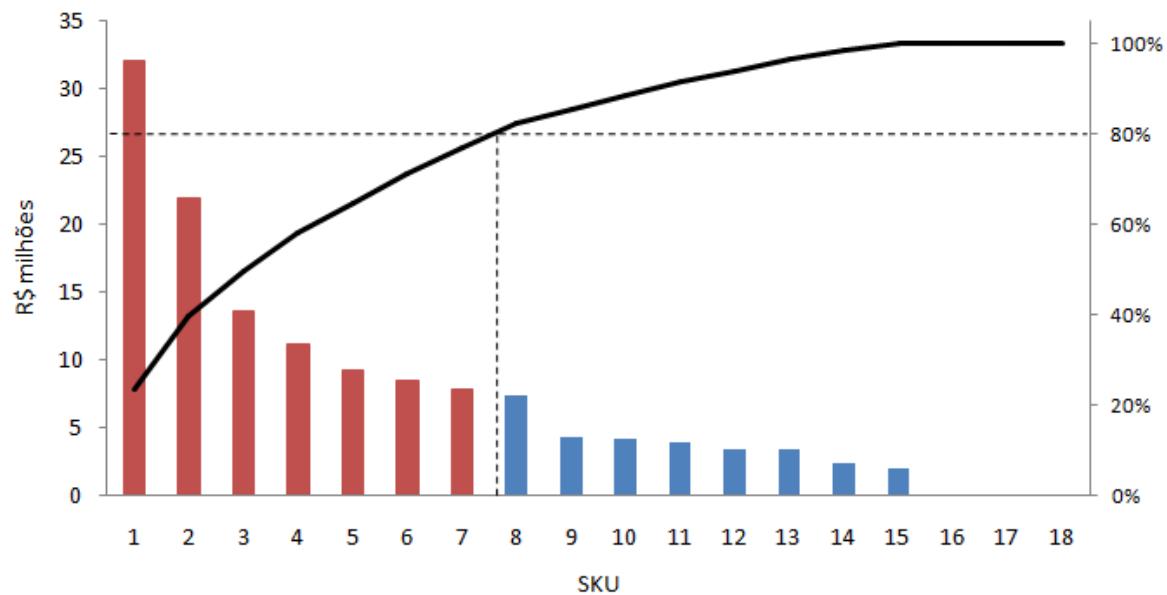


<sup>2</sup> Dados mascarados por meio de um multiplicador

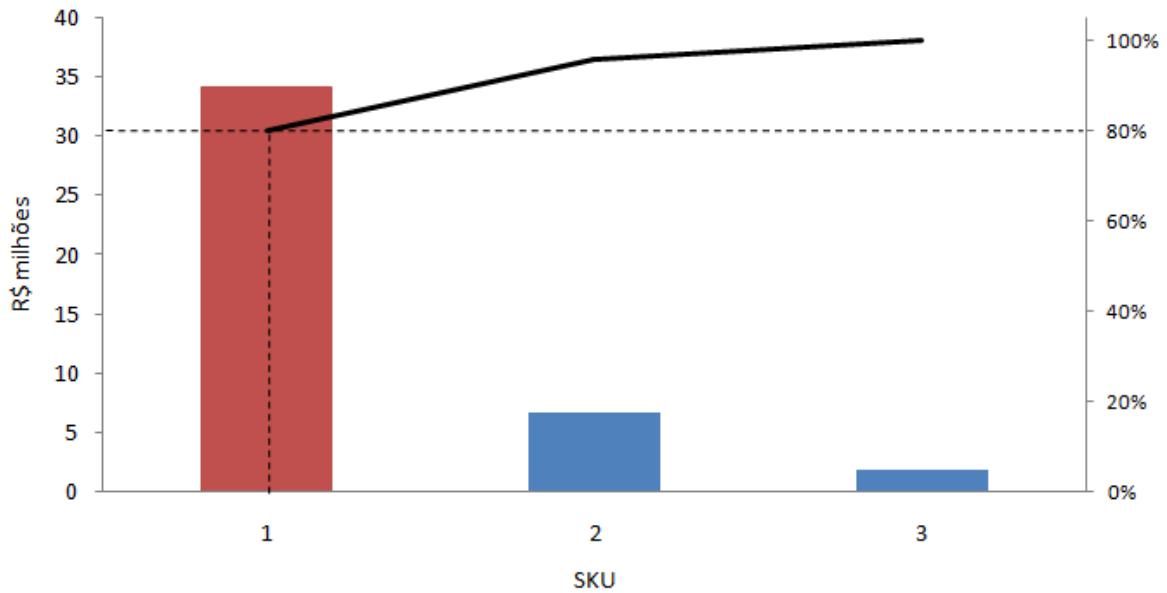
### ANTISSÉPTICOS BUCAIS



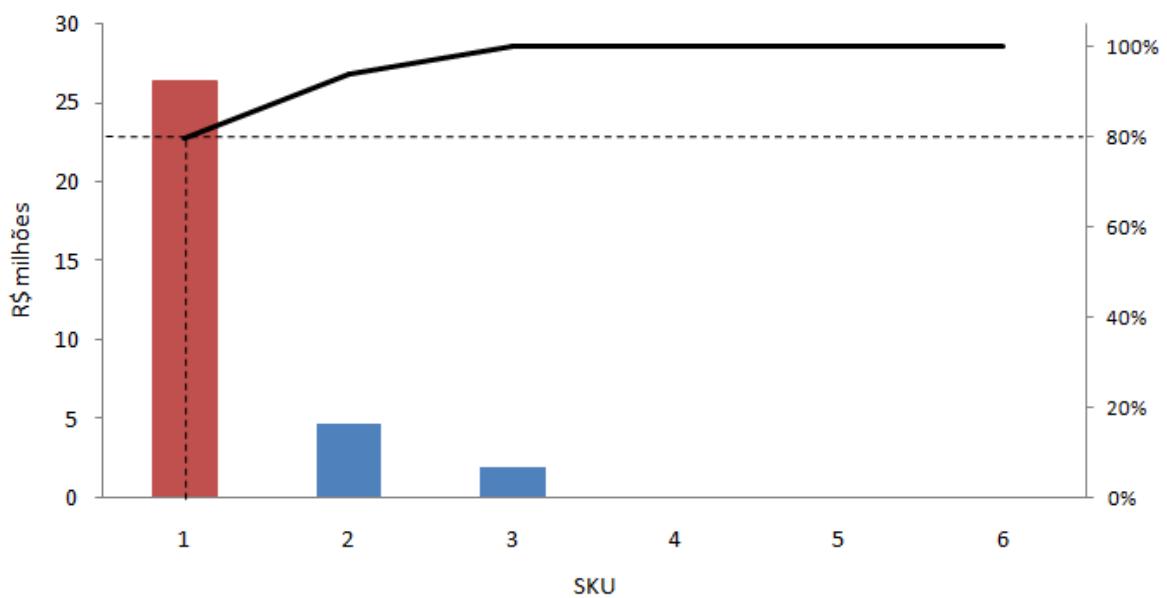
### SHAMPOOS INFANTIS



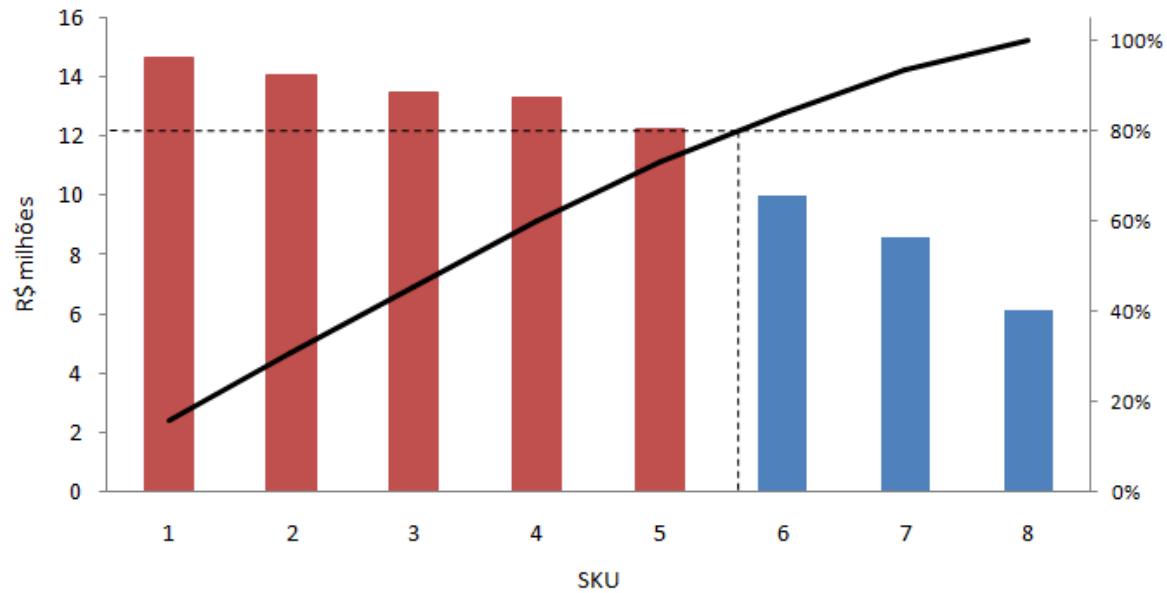
### SABONETES SÓLIDOS INFANTIS



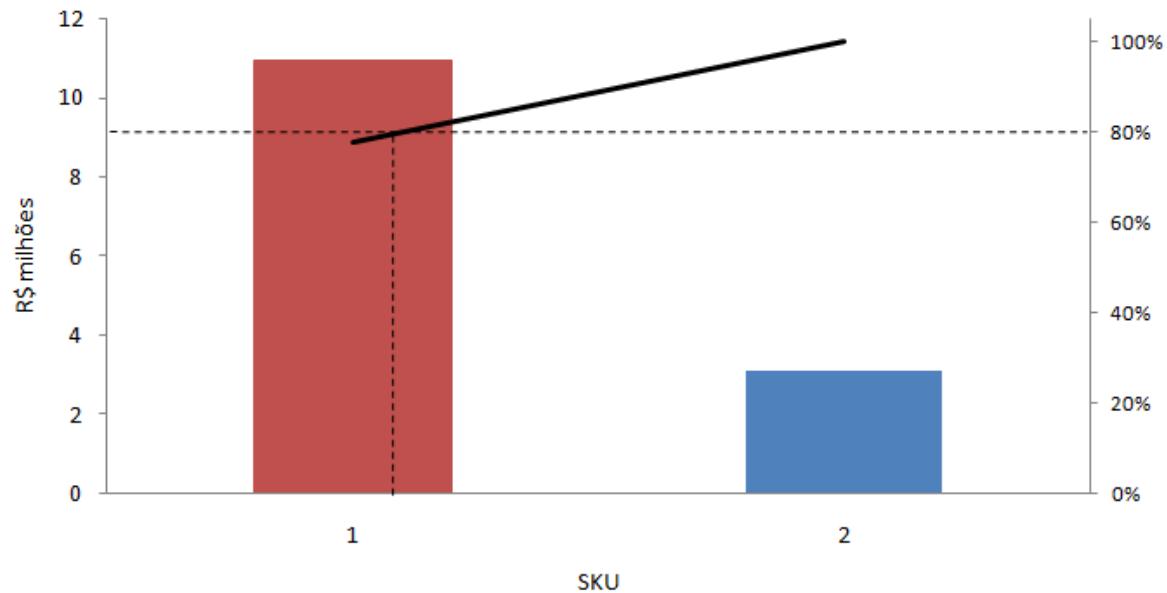
### SABONETES LÍQUIDOS INFANTIS



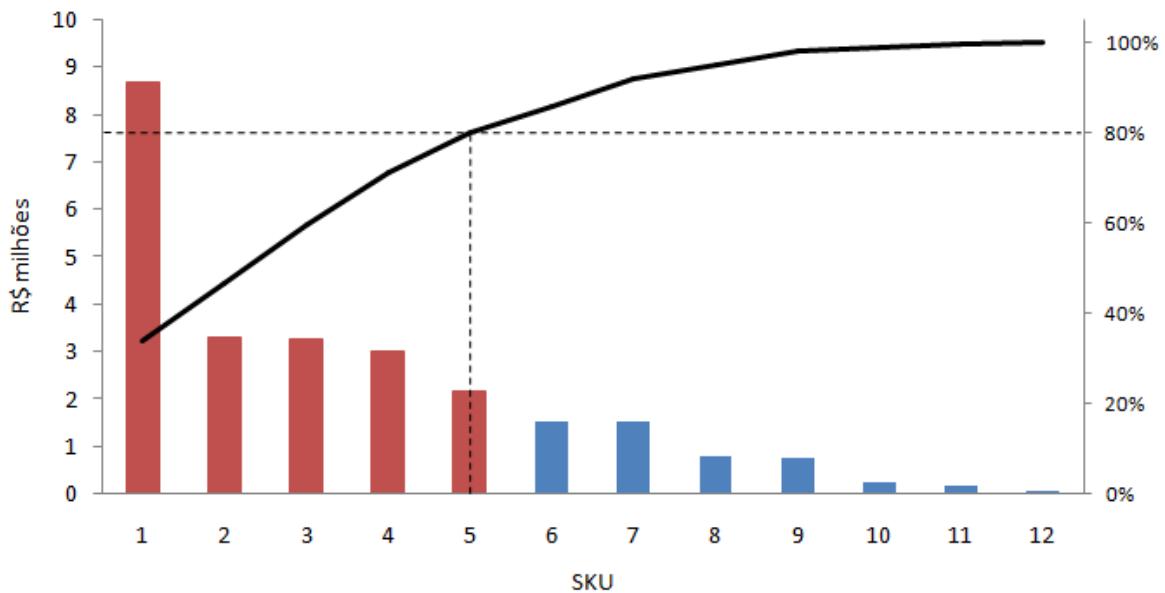
### LENÇOS UMEDECIDOS INFANTIS



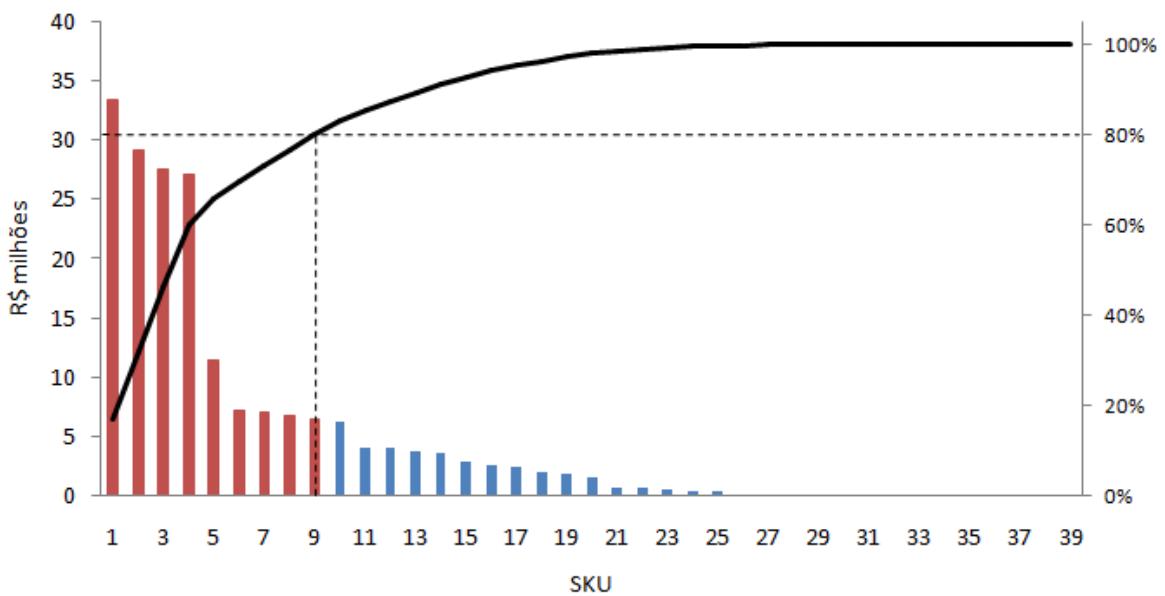
### LOCÕES INFANTIS

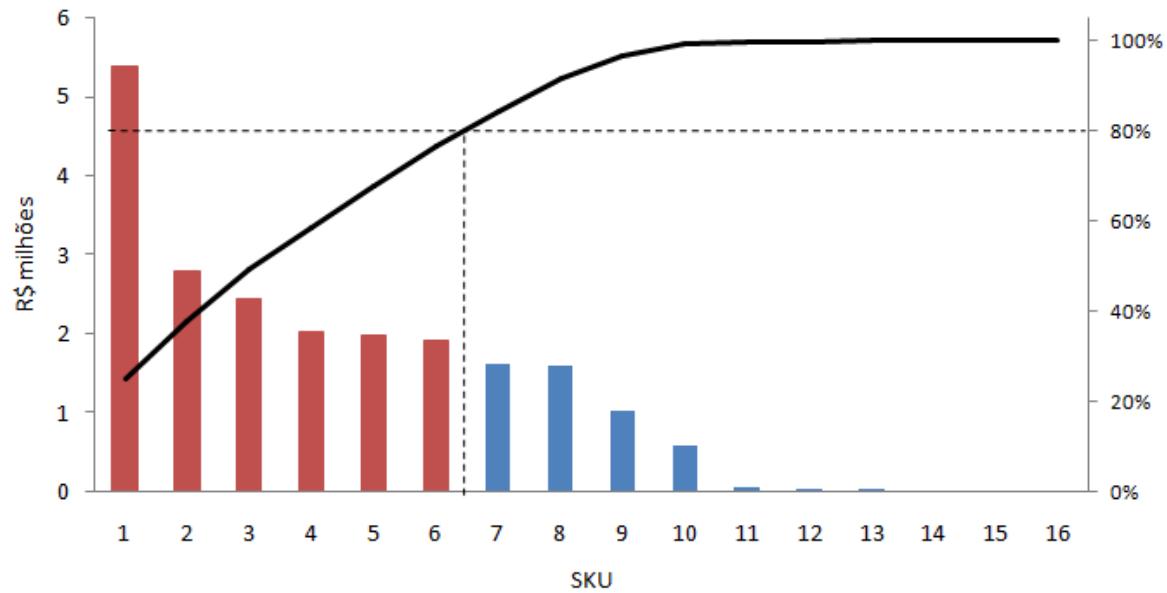
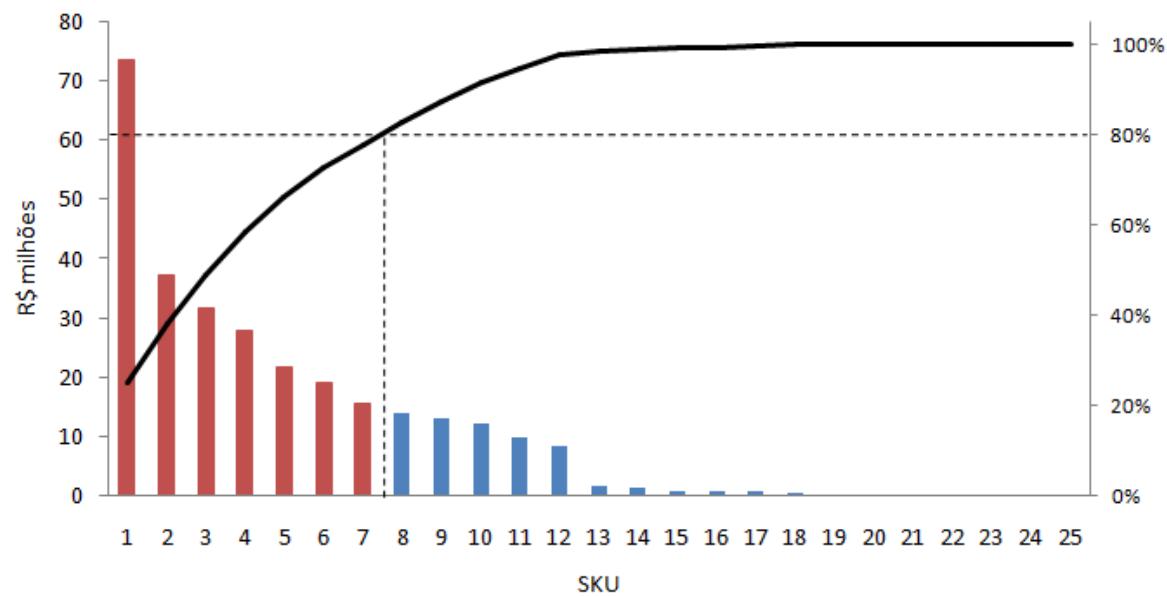


### BODY CARE

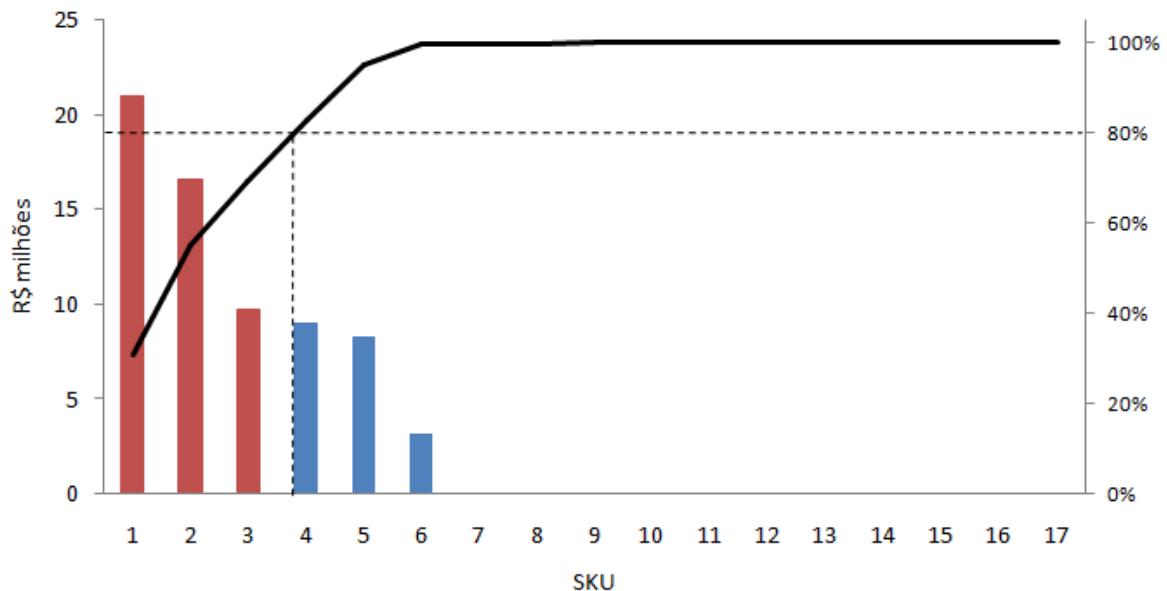


### BRONZEADORES



**FACE CARE****ABSORVENTES HIGIÊNICOS EXTERNOS**

### **ABSORVENTES HIGIÊNICOS INTERNOS**



### **PROTETORES DIÁRIOS**

