

Vantagem competitiva em precificação no marketing industrial brasileiro

Algumas lições, a partir das percepções de mais de 200 executivos

Realizamos uma pesquisa pioneira no Brasil, com o apoio do Instituto de Marketing Industrial e da Qualtrics.com. Com base nos seus resultados foi possível identificar as percepções dos executivos brasileiros acerca das principais práticas de gestão de preços de suas empresas, as estratégias adotadas para a criação de Valor Percebido, os contextos mercadológicos em que atuam e a tendência dos resultados dos seus negócios ao longo dos últimos anos.

Buscamos então identificar as correlações estatísticas significativas entre essas várias percepções. Esse trabalho nos levou a concluir que há cinco principais áreas de atenção para as empresas que pretendam destacar-se da competição na disciplina de precificação estratégica.

1. Entender (melhor que os seus competidores) os mercados em que escolheram atuar.
2. Selecionar seus clientes.
3. Criar Valor Percebido que produza efetiva diferenciação frente aos concorrentes.
4. Determinar metas de Preços.
5. Alinhar os incentivos com a estratégia dos negócios.

Como todas as áreas acima têm forte correlação positiva com bons resultados, tanto em rentabilidade quanto em participação de mercado, acreditamos haver grandes oportunidades para a construção de significativos diferenciais competitivos. Nesse artigo discutiremos as razões pelas quais essas oportunidades são consideradas relevantes e algumas idéias simples acerca do que podemos fazer a respeito.

Entender os mercados

Surpreendentemente, 54% dos executivos que responderam à pesquisa indicaram que as suas empresas ainda não adotaram a sistemática de estruturar a coleta de informações sobre seus clientes pela sua própria equipe de vendas. A utilização de institutos de pesquisa independentes para realizar tais levantamentos parece ser ainda menos usual, pois apenas 28% dos executivos confirmaram essa prática.

Com respeito à obtenção de informações acerca dos clientes dos competidores, apenas 37% dos executivos confirmaram que suas empresas usam suas equipes de vendas para fazê-lo, enquanto apenas 26% usam institutos de pesquisa para esse fim.

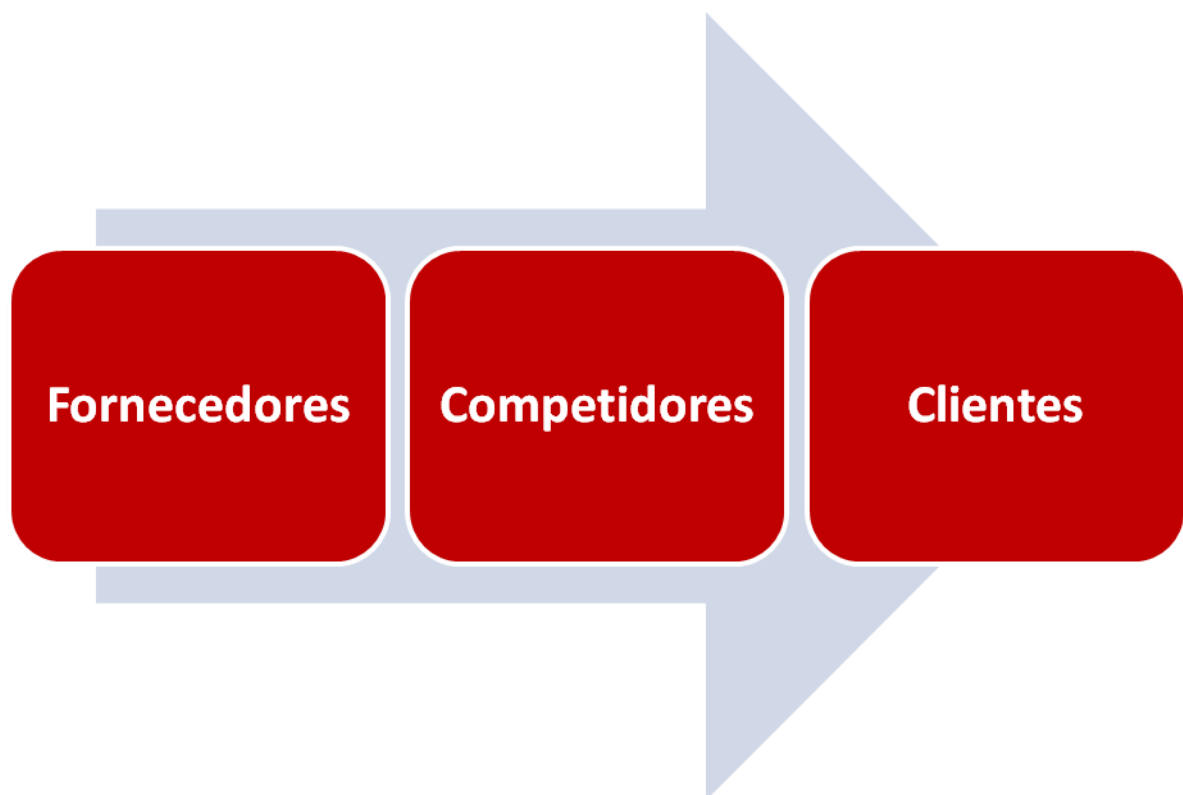
Essa lacuna de um esforço sistemático e estruturado para compreender aquilo que os clientes percebem como Valor parece explicar em boa medida, a razão pela qual os clientes são considerados demasiadamente exigentes por 62% daqueles que responderam a pesquisa, o terceiro desafio de maior impacto para a precificação no marketing industrial.

Mobilizando a equipe de vendas para responder à apenas três perguntas a respeito de cada cliente, já é possível começar a mapear as motivações dos clientes:

- A. Qual é o principal competidor contra o qual somos comparados?
- B. Quanto seria a máxima diferença de preços que o cliente aceitaria antes de mudar de fornecedor?
- C. Qual é a principal justificativa para que essa diferença de preços possa ser aceitável?

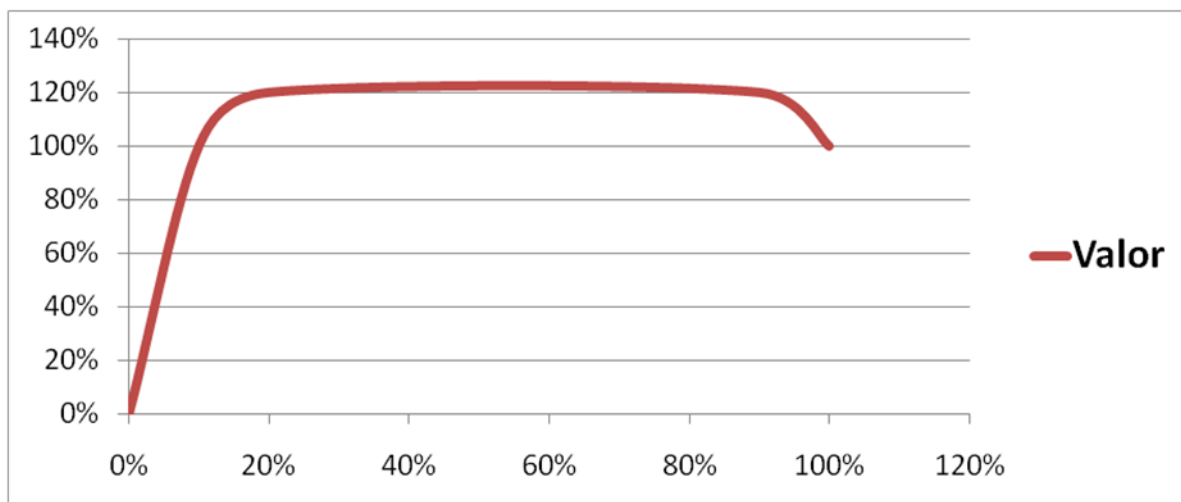
Da mesma forma, é possível aprender muito acerca dos competidores buscando responder a essas mesmas três perguntas a respeito daqueles clientes que deles compram.

Outra inestimável fonte de inteligência competitiva são as equipes de suprimentos, compras ou *procurement*. Faz parte do trabalho desses times conversarem regularmente com todos os principais fornecedores da sua indústria, mas encontramos que raramente as empresas estruturam um processo sistemático de inteligência de mercado a partir dessa atividade.



Selecionar clientes

Nenhuma outra atividade apresentou correlação positiva tão intensa com resultados crescentes em rentabilidade e participação de mercado quanto à disposição das empresas de escolher os clientes com quem vão trabalhar. Frequentemente, o portfólio de clientes da maior parte das empresas inclui um número relativamente pequeno de excelentes clientes, que geram todo ou a maior parte do Valor do negócio, a grande maioria dos clientes, cujo Valor para a organização é muito próximo de zero e outro pequeno grupo de clientes que destrói Valor da organização.



Número de clientes

Nesses casos, é muito importante buscar assegurar que os melhores esforços da organização são direcionados àqueles clientes que melhor reconhecem o Valor que a distingue dos demais competidores.

Todos os demais clientes devem ser tratados com a disciplina necessária para assegurar que a destruição de Valor seja sistematicamente combatida, enquanto são buscadas oportunidades para torná-los todos estrategicamente compatíveis com o negócio e idealmente também rentáveis.

Entretanto, infelizmente sempre haverá casos para os quais, depois de esgotadas todas as tentativas de reversão da destruição de Valor, a melhor solução será aceitar a eventual perda do cliente para algum competidor.

Identificamos que muito frequentemente (72% dos casos) há grande relutância em perder quaisquer clientes, enquanto que em apenas cerca da metade dos casos há efetiva mobilização das equipes para a execução de ações corretivas sobre contas gravosas. O pior risco será permitir que a maior parte do esforço da organização seja dedicada justamente aos seus piores clientes,

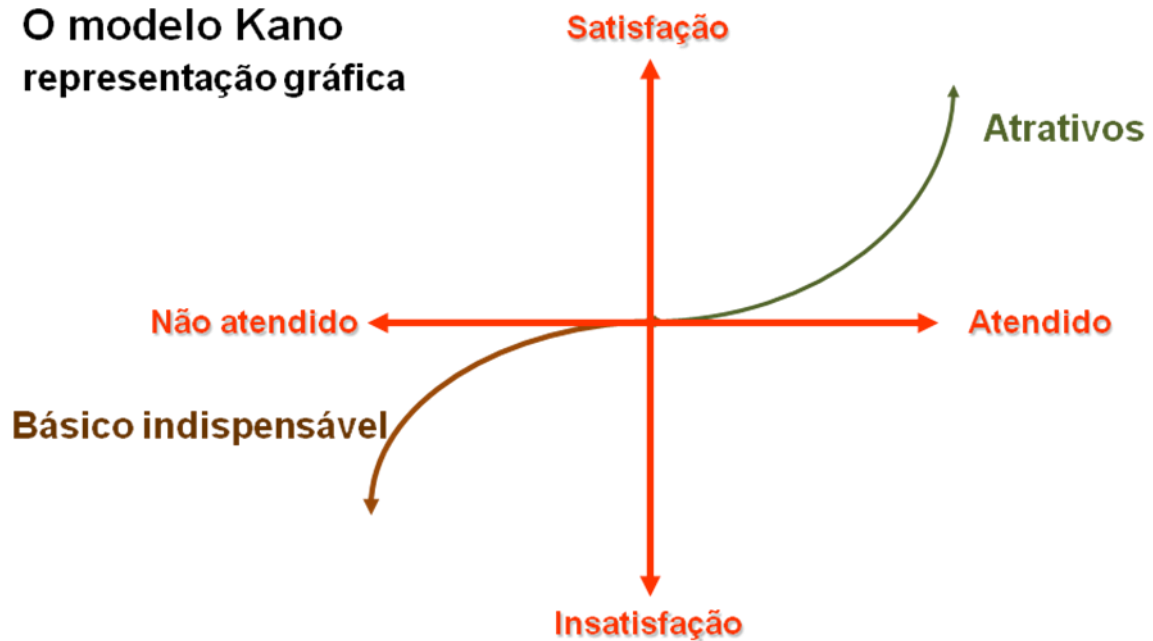
aqueles com quem há graves conflitos, relações não construtivas e menor afinidade entre as suas motivações de compra e os méritos do fornecedor.

Criação de Valor Percebido

Sempre vale lembrar que há certas coisas que todos os fornecedores fazem. Elas tornam-se então expectativas básicas dos clientes e, portanto, obrigações dos fornecedores. O oferecimento dessas não terá qualquer efeito sobre a preferência, embora a sua ausência possa ser causa de grande insatisfação.

Existem também atributos cuja intensidade serve como critério de desempenho, servindo assim para segmentar mercados e justificar diferenças nos preços cobrados. Alguns exemplos conhecidos são a velocidade de processamento dos chips de computadores ou o número de cavalos de potência de motores de veículos. Pouco importa se na maior parte dos casos os usuários jamais irão usufruir mais do que uma pequena fração do desempenho oferecido. O fato é que critérios como esses são usualmente aceitos para justificar significativas diferenças de Valor Percebido e conseqüentemente no Preço aceito como justo e merecido.

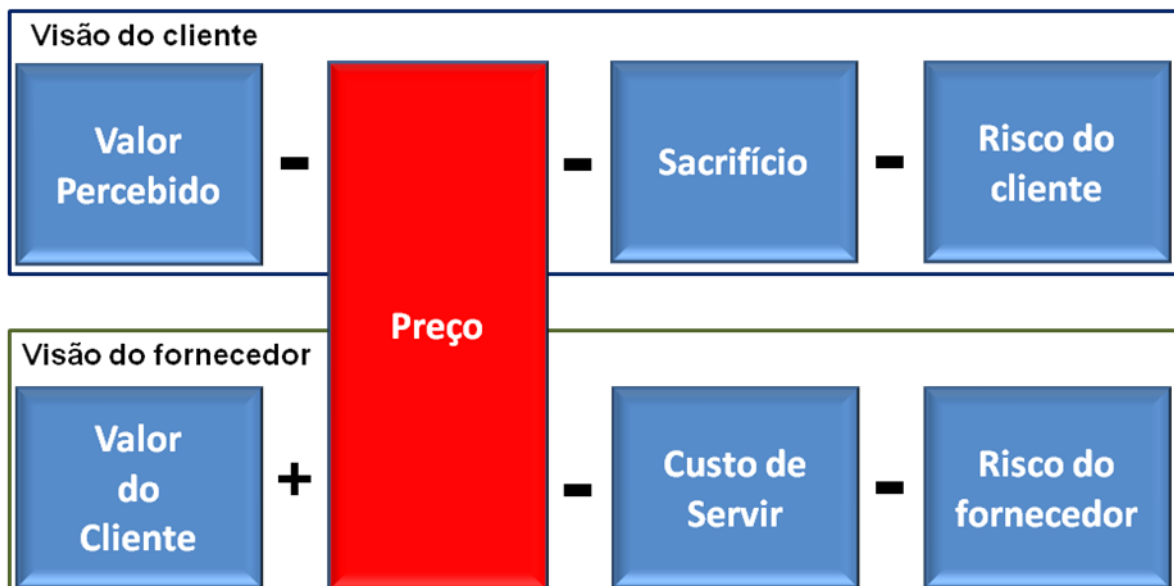
O modelo Kano representação gráfica



Os verdadeiros diferenciadores (atributos atrativos) são aqueles detalhes inesperados, normalmente intimamente associados a aspectos psicossociais do cliente, de difícil cópia e que possam contribuir para o sucesso do cliente junto aos seus próprios clientes.

Entretanto, muito do Valor Criado poderá passar despercebido, na ausência de uma efetiva concertação de esforços para comunicá-los eficazmente. Nesse particular, identificamos que a forma como são conduzidas as negociações, o principal método de construção dos preços no marketing industrial, em muitos casos destrói Valor Percebido.

Isso ocorre quando a negociação se dá exclusivamente sobre o Preço, especialmente quando o fornecedor aceita reduzir o seu preço sem alterar em nada o escopo da sua Oferta de Valor. Essa prática foi confirmada em 36% dos casos. Esse tipo de concessão unilateral debilita a credibilidade do fornecedor, enquanto que negociações têm que ser exercícios de construção da confiança entre as partes. Além disso, reduzir preços sem alterar a oferta de Valor leva a situações nas quais as diferenças entre os preços praticados para distintos clientes são praticamente impossíveis de justificar, o que poderá resultar em uma espiral descendente para os preços e para a credibilidade do fornecedor.



Uma boa negociação pode contribuir decisivamente para comunicar o Valor da oferta e assim torná-lo percebido. Para tanto, é indispensável que ela inclua explicitamente todos os aspectos relevantes, tanto para o cliente quanto para o fornecedor, e não apenas o preço. O quadro acima ilustra o que poderia ser o escopo de uma boa negociação. Enquanto que os interesses sejam divergentes em relação ao preço, negociações bem executadas exploram também as possibilidades pelas quais o sacrifício do cliente, o custo de servir do fornecedor e os riscos de ambos possam ser reduzidos, obtendo assim resultados mais satisfatórios para as partes.

Determinar metas para os Preços

A gestão de preços deve ser um dos pilares da estratégia empresarial. As aspirações quanto aos preços a serem praticados devem ser integralmente coerentes com todas as demais escolhas estratégicas. As metas de preços devem ser claras e explícitas. Elas podem ser expressas em termos absolutos ou em termos relativos – em comparação com alternativas ou com os preços praticados no passado. Entretanto, apenas cerca da metade dos executivos declarou que suas empresas definem metas para os preços, enquanto 28% declararam jamais fazê-lo.

Dentre todas as variáveis sob gestão, o preço é aquela que tem maior impacto sobre os resultados. Portanto, não é razoável deixá-lo para ser decidido pelo mercado, pelos competidores, pelos custos ou pelas negociações com clientes. Ademais, na ausência de metas para os preços, sempre há o risco que os mesmos sejam tratados como mera variável de ajuste, para viabilizar que outras metas explícitas sejam atingidas, como por exemplo, o volume de vendas.

O primeiro passo deve ser identificar qual seria a faixa competitiva de preços, como o resultado de uma criteriosa comparação de nossas ofertas com as dos competidores, sempre na perspectiva do cliente.



Em seguida, cabe determinar a posição exata naquela faixa que deveria corresponder para cada cliente, segundo as especificidades do caso, e de acordo com a estratégia.

Eventuais desvios entre o posicionamento de preços pretendido e o praticado devem ser cuidadosamente analisados e compreendidos, para que a organização esteja continuamente aprendendo com a experiência e aperfeiçoando a sua forma de atuar.

Alinhar o sistema de incentivos com a estratégia

Os critérios mais freqüentemente adotados para a remuneração variável ainda são o volume de vendas e o faturamento. Alega-se que esses critérios são de mais fácil compreensão e verificação pelas equipes. Em apenas pouco mais de 1/3 dos casos a rentabilidade da carteira de clientes é o critério adotado.

A remuneração variável é um poderoso instrumento de mobilização das equipes. Quaisquer potenciais obstáculos à maximização dos resultados pelo critério da remuneração variável adotado serão administrados em subordinação àquele objetivo principal. Portanto, não chega a ser uma surpresa que aqueles que adotam a remuneração variável pelo volume de vendas e/ou faturamento são também os que declararam enfrentar maiores desafios em guerras de preços com seus competidores.

Para aqueles que consideram que o critério de faturamento seria adequado por já incorporar o Preço em sua formação, o exemplo abaixo exemplifica um tipo de conflito que pode ocorrer.

Exemplo:

Preço alvo com margem bruta de 40% e comissão de 10% sobre o faturamento

	<u>Sem descontos</u>	<u>Com 20% de desconto</u>
Meta de vendas (sem desconto)	\$ 1.000.000	\$ 800.000
Comissão do vendedor	\$ 100.000	\$80.000
Margem para a empresa	\$ 300.000	\$120.000
Probabilidade de fechar a venda	50%	90%
Comissão esperada	\$ 50.000	\$ 72.000
Margem esperada para a empresa	\$ 150.000	\$ 118.000

Fica demonstrado no exemplo acima que o agente de vendas pode estar incentivado a agir em detrimento do resultado da empresa, em flagrante desalinhamento de objetivos. No caso real, a situação seria ainda pior, uma vez que os competidores sempre podem também reagir concedendo descontos, o que levaria a probabilidade de fechar a venda de volta ao nível inicial de 50%, mesmo após a concessão do desconto de 20%.

A compreensão das práticas de gestão de preços no marketing industrial brasileiro, proporcionada pela nossa pesquisa, permite identificar que é possível desenvolver competências em precificação superiores às práticas correntes no mercado brasileiro através da adoção de medidas relativamente simples da boa gestão mercadológica. Isso pode e deve ser feito antes de quaisquer grandes investimentos em sistemas de precificação ou da implantação de sofisticadas soluções de gestão de preços,

Esperamos com esse artigo haver exemplificado que a boa gestão de preços trata-se de muito mais que simplesmente definir o melhor número a ser aplicado a cada transação. Ela também inclui a construção de contextos que viabilizem às nossas equipes ter a confiança e o apoio necessários para executar estratégias que resultem em preços que sejam considerados justos e merecidos pelos clientes enquanto também rentáveis para nossas empresas.

Alex Carneiro