

Rumo à excelência em gestão de preços

Para aprimorar a gestão de preços de uma organização é importante reconhecer que a complexidade desse desafio vai muito além dos seus aspectos técnicos, incorporando também as dimensões de estratégia de negócios, de comportamentos, valores e cultura da organização e da sua estrutura de poder.

Nem sempre essa empreitada concentra-se exclusivamente em aumentar os preços. A precificação deve ser encarada como a busca contínua e permanente de um equilíbrio dinâmico entre os objetivos da organização, seus custos, os anseios dos seus clientes e as forças competitivas do mercado. Cobrar mais do que o preço percebido como justo é tão indesejável quanto cobrar menos do que merecemos.

A determinação dos preços deve estar integrada com todas as demais atividades da organização e em perfeita sincronia com o marketing mix ofertado. Se a precificação é o momento da colheita dos frutos dos esforços e recursos mobilizados no empreendimento, então temos que obter o equilíbrio entre a quantidade e qualidade dos frutos, a saúde da árvore e do seu habitat e a motivação e o bem-estar de todos os que participam da atividade.

Para ilustrar os possíveis escopos de projetos de excelência em precificação, bem com a natureza das diversas oportunidades a explorar, descrevemos a seguir, de forma não exaustiva, algumas das abordagens.

RENTABILIZAR OS NEGÓCIOS JÁ FECHADOS

Freqüentemente, os resultados financeiros das negociações realizadas são inferiores aos projetados, pelas mais diversas razões, quase sempre de forma não deliberada, mas sim como resultado de algumas deficiências em alguns procedimentos. Alguns exemplos:

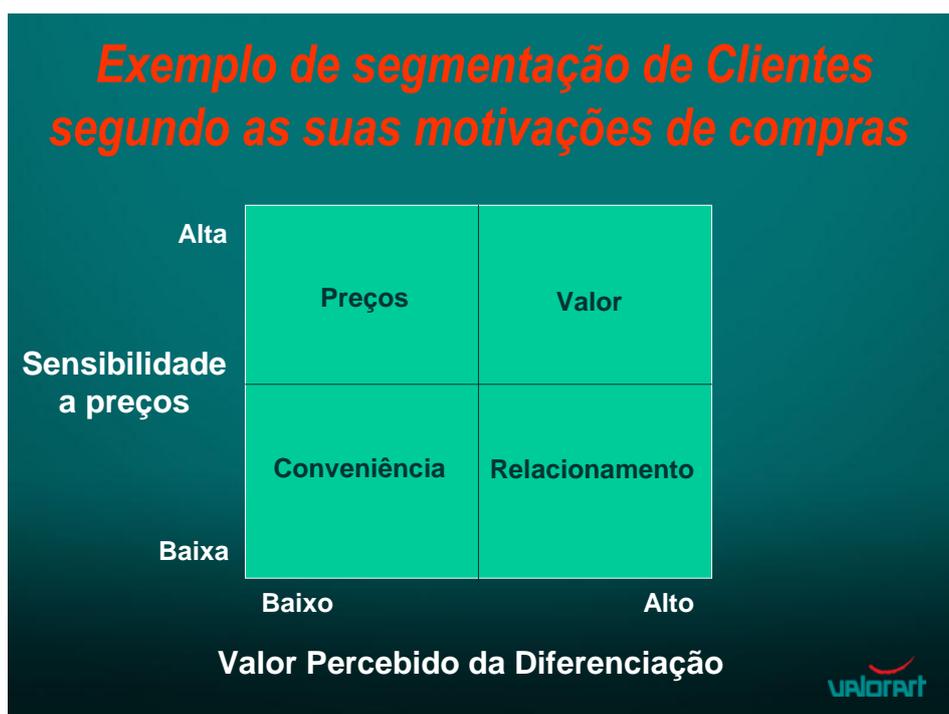
- Faturamento a menor – fraudes, erros de digitação, falhas na conversão de unidades de medida, arredondamento/truncamento de valores unitários, mudanças/erros em impostos, etc.
- Aplicação de descontos indevidos – por ex., na negociação o cliente recebe um desconto por quantidade, mas na realidade compra bem menos que o combinado.
- Custos logísticos – sazonalidade não prevista, excesso de estoques na cadeia de suprimentos, mudança do local de entrega ou de suprimento, pedidos mais fracionados que o previsto, custos de frete acima do planejado.
- Prazos de pagamento acima do pactuado.
- Devoluções – Por erros de pedido, rejeição da qualidade ou outro motivo qualquer.
- Complexidades e dificuldades não antecipadas - de natureza técnica, comercial ou de relacionamento.

Tipicamente, um aumento da margem de contribuição entre 0,3% e 1% da receita total pode ser obtido a partir da correção de deficiências nos processos relevantes – como a negociação, a tomada de pedidos, o faturamento, o despacho e a cobrança – e a implantação de medidas de controle.

Entre outras providências, é indispensável adotar a disciplina negocial de sempre explicitar todos os termos e condições, prever as contingências possíveis e pactuar como com elas lidar. Afinal, uma boa negociação tem que envolver compromissos explícitos de ambas as partes.

SEGMENTAR O MERCADO COM BASE EM VALOR PERCEBIDO

Inevitavelmente, o valor percebido de nossas ofertas será diferente para cada um dos nossos clientes, já que suas necessidades e motivações são distintas. Ao utilizarmos a técnica mais recomendada de precificação – cobrar preços com base no valor percebido – teremos diferentes preços para diferentes clientes, o que não é necessariamente ruim, desde que o escopo das nossas ofertas também seja diferenciado entre eles. A isso chamamos de segmentar o mercado com base em valor percebido.



Praticar preços distintos para a mesma oferta leva ao risco de “contaminação de preços”. Aquele processo terrível, pelo qual um preço excepcionalmente baixo concedido a um cliente é descoberto pelos demais, que então exigem o mesmo preço baixo. Pior que a perda da margem de lucratividade resultante desse fenômeno é a perda de credibilidade do fornecedor, um pilar fundamental do relacionamento entre as empresas.

Ao diferenciar a oferta para os diversos de segmentos de mercado, devemos fazê-lo de forma que o custo de servir cada um deles esteja ajustado para assegurar rentabilidade adequada. São indispensáveis a compreensão profunda acerca do que gera valor percebido para cada cliente e uma grande capacidade de coordenar todas as áreas da empresa, para entregar exata e consistentemente a oferta pactuada com cada um deles.

O valor percebido certamente será substancialmente diferente para cada um dos distintos atores da empresa cliente – os usuários da nossa oferta, os compradores, os tomadores de decisão, os influenciadores, etc. Entender as suas diferentes perspectivas e como a dinâmica entre eles produz as escolhas corporativas é fundamental para que a segmentação e a customização das ofertas de valor sejam realmente eficazes.

Para servir clientes com menor sensibilidade a preços, as abordagens que envolvem um pacote compreensivo de produtos e serviços diferenciados costumam ser bastante úteis. Já para lidar com os clientes mais sensíveis aos preços costuma ser prudente segregar os preços de cada um dos diversos elementos da oferta, permitindo assim que o cliente selecione o pacote que lhe parecer mais adequado.

ALINHAR A ESTRUTURA DE PREÇOS AO VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

A partir da compreensão do que é percebido como valor pelos clientes escolhidos, devemos então verificar se a estrutura de preços que utilizamos está alinhada com a métrica de valor do cliente.

A conseqüência pode até ser um novo modelo de negócios, como no caso da Michelin, que introduziu para os seus maiores e mais sofisticados clientes frotistas o conceito de gerenciamento completo dos pneus. Em vez de vender os pneus, vende a garantia de sua performance, cobrando uma tarifa por kilometro rodado – a métrica de valor daqueles clientes. Assim, pode comprovar a performance superior dos seus produtos, continuamente introduzir novas tecnologias e cumprir mais eficientemente com suas responsabilidades pela reciclagem dos pneus usados, enquanto reduz a barreira do risco percebido pelos clientes – pagar mais caro pela promessa de performance superior.

Outros exemplos desse tipo são:

- Venda de turbinas para aviões a jato com base em uma taxa por hora de uso,
- Venda de elevadores com base em uma taxa anual que inclui a sua manutenção,
- Advogados recebendo um percentual do resultado dos seus clientes como taxa de êxito, e não com base no numero de horas de trabalho dispendidas,
- Anúncios na internet cobrados com base no numero de vezes que são acessados e não com base no espaço ocupado,
- Passagens de avião são cobradas com base no resultado do cliente – ir de A para B – e não com base na distancia viajada.

Embora nem sempre seja possível obter um total alinhamento, a oportunidade deve ser investigada, e sempre ser evitado adotar estruturas de preço que sejam claramente percebidas como não justas pelos clientes.

Indústrias com alta taxa de inovação tecnológica não devem jamais ficar presas às métricas de preços das tecnologias mais antigas, que buscam substituir. Preços com base na performance obtida pelo cliente reduzem o risco percebido e conseqüentemente as resistências na adoção de novas tecnologias. Também, comunicam eficazmente o compromisso do fornecedor com o sucesso do cliente, aumentam o potencial de percepção de justiça nos preços, facilitam a diferenciação com base em performance econômica e são coerentes com o conceito de precificar com base no valor recebido pelo cliente.

MOBILIZAR A EQUIPE PARA VENDER VALOR

A responsabilidade principal das equipes de vendas deveria ser aumentar o valor percebido pelos clientes e dessa forma gerar crescimento rentável para as suas empresas. Entretanto, pesquisas indicam que apenas cerca de 20% das empresas já conseguiram alcançar esse patamar. Tradicionalmente, as equipes de vendas são orientadas por volume de vendas, participação de mercado e satisfação de clientes.

	<u>Vendedores</u>	<u>Compradores</u>
Produto	Nenhuma escolha	Múltiplas opções
Incentivos	Volume de vendas	Reduzir custos
Informação	Legalmente restrita	Comparações disponíveis
Expectativa	Fazer a venda ou Perder	Ganhar sempre



Para agravar esse quadro, como parte da forte ênfase em redução de custos, que se instalou nas empresas desde os anos 90, há evidências de que o departamento de compras (ou “procurement”) das empresas foi um dos que mais aprimorou suas técnicas, processos, sistemas

e métricas. Essa combinação resulta em um embate muito desigual que muitas vezes produz a sensação de que a tendência à comoditização é inevitável.

Algumas empresas tentam lidar com esse desafio reduzindo ainda mais os seus custos, inclusive nas áreas de marketing e vendas, o que acaba por acelerar o processo de comoditização. A alternativa proposta envolve o desenvolvimento uma mudança fundamental nas habilidades, motivações e disciplina da força de vendas.

Para conquistar corações e mentes para uma forma diferente de trabalhar, abrindo mão dos velhos modelos de sucesso, um programa robusto de treinamento não é suficiente. É fundamental colocar em marcha uma ação abrangente de gestão de mudanças, que além de todas as demais técnicas para estimular e apoiar o time racional e emocionalmente ao longo do processo de mudança, inclua também:

- A liderança e o exemplo dos níveis hierárquicos mais altos,
- Êxitos comprovados em projetos piloto e a celebração desses sucessos,
- Campeões da causa visíveis e energéticos,
- Adequado sistema de métricas de sucesso e de recompensas,
- Regras e autoridades claras para a definição de preços, incorporadas às ferramentas de apoio à decisão,
- Extrema parcimônia na prática de exceções.

Em vez de maximizar o volume de vendas, a regra do jogo passa a ser maximizar a qualidade das vendas e o valor do portfólio de clientes. É necessário aumentar o valor percebido pelos clientes (e os preços praticados) ou reduzir o custo de servi-los. Clientes que não possam ser tornados rentáveis, dentro de prazo razoável de tempo, devem ser substituídos por outros, com base em um processo bem estruturado de seleção e aquisição de novos clientes. A estrutura de seleção e aquisição de novos clientes também alimenta um processo contínuo de aprendizado acerca dos competidores e das oportunidades para a criação de vantagem competitiva sustentável.

Para um grupo reduzido e seletivo de clientes deve ser articulada uma agenda pró-ativa e individualizada de aumento do valor criado e percebido. A equipe de vendas coordena a implantação dessa agenda, mas o compromisso tem de ser de toda organização.

A equipe de vendas precisa ainda desenvolver a capacidade de comunicar valor de forma relevante para os seus clientes, o que envolve a articulação das mensagens adequadas e o acesso aos interlocutores certos. A comunicação de características diferenciais da oferta não é suficiente. É necessário entender muito bem as métricas de valor do cliente, traduzir as características diferenciais em benefícios e quantificá-los como valor para o cliente, na linguagem dele, sempre lembrando que cada um dos pontos de contato no cliente poderá ter um diferente mapa mental acerca do que é valor.

LIDAR RACIONALMENTE COM A COMPETIÇÃO

A gestão de preços tem que ser orientada pela rentabilidade do negócio no curto e longo prazo. Quando um competidor baixa os seus preços, é preciso entender as suas motivações e avaliar se vale a pena fazer o mesmo, pois automaticamente responder baixando também os preços pode iniciar uma guerra de preços, o que sempre custa muito caro. Outras alternativas de resposta seriam aumentar o valor proporcionado ao cliente, criar novos espaços de mercado (a estratégia do Oceano Azul) ou não reagir.

Exceto nos raros casos de uma inovação tecnológica revolucionária e exclusiva, reduzir preços não gera vantagem competitiva sustentável, pois os competidores podem fazer o mesmo em curto espaço de tempo. Pesquisa da McKinsey publicada na revista Exame de 07/11/2007 identificou que o aumento da participação de mercado explica apenas 4% do crescimento das empresas brasileiras. Portanto, a partir de análises de “SWOT” e de posicionamento estratégico, temos que entender qual é a participação de mercado que merecemos. Empresas que se impõem metas de participação de mercado acima dos seus méritos acabam por destruir a rentabilidade da indústria.

A criação de valor percebido pelos clientes escolhidos é a única fonte de vantagem competitiva sustentável. A mobilização de sucessivos elos da cadeia de valor para a criação de novos valores estratégicos únicos para os seus clientes finais pode ser particularmente promissora. Essa abordagem é tratada como Value Chain Marketing por Jean-Pierre Jeannet do IMD.



Entretanto, esse tipo de articulação não é fácil de construir; em geral tem longo prazo de maturação e implica na aceitação de um alto grau de co-dependência entre os participantes da cadeia de valor, o que requer fortes laços de confiança e afinidade estratégica, além de amplo reconhecimento e aceitação das competências chave dos demais parceiros.

Entender racionalmente a oportunidade da mudança é um necessário primeiro passo, mas a internalização dos novos códigos de sucesso, das novas regras de conduta e dos novos comportamentos, tanto nos relacionamentos externos quanto internos, requer esforço e tempo compatíveis com os processos de mudanças de comportamento de equipes interdisciplinares. As mudanças necessárias têm de ser implantadas cuidadosa e gradualmente, mas com muita firmeza. As resistências, tanto de clientes quanto de colaboradores precisam ser enfrentadas tenazmente.

O retorno financeiro de iniciativas de aprimoramento da gestão de preços costuma ser muito rápido e tão mais expressivo quanto menor seja a margem de lucro da atividade. Além disso, são benefícios perenes, que continuarão contribuindo com os resultados a longo prazo. Entretanto, a simples implantação de novas ferramentas e sistemas não garante o sucesso, por melhores que eles sejam, pois os desafios de natureza emocional e política não são desprezíveis. Convém, pois, dedicar cuidadosa consideração a esses aspectos ao desenhar o caminho a seguir.

Recomendamos abordagens incrementais. Uma seqüência de passos seguros na direção correta, em vez de abordagens revolucionárias e de alto risco. Os primeiros benefícios serão notáveis em poucos meses, mas a jornada completa pode levar alguns anos ou jamais terminar. Com base no conhecimento crescente acerca dos mercados e de sua dinâmica natural é possível e desejável organizar um fluxo de melhorias contínuas que jamais se esgotará.

Alex Carneiro

Sócio diretor da ValorArt Consultoria, foi vice-presidente comercial da Shell para a América Latina e é membro do Instituto de Marketing Industrial desde 1994