

Quão boa é a sua gestão de Preços?

Dicas práticas para o diagnóstico



Quando falamos em gestão de preços corremos o risco de despertar reações que são frutos de alguns mitos, tão bem estabelecidos quanto falsos. A existência dessas concepções são um forte indicativo da existência de oportunidades ainda não exploradas de melhoria na gestão de preços. Vejamos alguns exemplos:

1. A melhoria da gestão de preços significa necessariamente aumentar os preços.

O foco da gestão de preços deve ser capturar para o fornecedor a parcela justa e sustentável do valor criado para cada cliente. Em alguns casos, isso pode sim significar aumentar os preços. Entretanto, muitas vezes podemos identificar situações em que uma melhor gestão dos preços implica em reduzi-los.

Além dessas duas alternativas mais óbvias, devemos também estar preparados a lidar com outras possibilidades. Alguns exemplos são aumentar o valor que entregamos ao cliente, melhorar o valor percebido através de uma comunicação mais eficaz do valor proporcionado a cada cliente, ajustar o valor criado àquilo que o cliente está efetivamente disposto a reconhecer ou simplesmente reduzir a incidência de erros no processo de faturamento.

2. É necessário escolher entre o crescimento do volume de vendas e a melhoria da rentabilidade do negócio.

A boa gestão de preços é justamente aquela que viabiliza ao negócio libertar-se desse falso dilema. A questão fundamental é reconhecer que os clientes não são todos iguais. Cada um deles tem os seus próprios códigos para decodificar o valor criado em termos de valor percebido, o que remete então a noção do preço justo.

O desafio está em desenvolver as habilidades e competências para lidar com essas diferenças de forma organizada e eficiente.

3. A adoção de truques para ludibriar os clientes e assim levá-los a pagar mais caro.

Devemos sempre reconhecer que a confiança é o alicerce essencial das relações entre as organizações. Portanto, o uso de quaisquer artifícios para enganar os clientes será sempre muito danoso.

Pelo contrário, devemos sempre nos questionar se estaríamos em condições de explicar adequadamente todos os preços praticados, caso eles fossem tornados públicos. Se alguns dos preços praticados, por qualquer razão, podem potencialmente ser fontes de constrangimentos, isso é um sinal muito forte de uma gestão de preços insatisfatória.

Além das reações acima, alguns outros sinais de possíveis problemas na gestão de preços são:

- Decisões de preços baseadas em crenças e intuições, não previamente comprovadas por dados e fatos.
- Falta de clareza e estruturação quanto às responsabilidades e autoridades em preços.
- Preços definidos apenas para fechar negócios e atingir as metas de volume de vendas.
- Processos decisórios excessivamente manuais e apoiados por planilhas eletrônicas.
- Pouco envolvimento da liderança da organização, exceto quando há problemas.
- Falta de transparência sobre a formação dos preços.
- Pouca clareza acerca dos resultados líquidos de cada venda, exceto a margem bruta.
- Excesso de conflitos entre os canais de vendas.
- Muitos descontos concedidos meramente em resposta à pressão dos clientes.
- Ausência de esforços sistematizados para lidar com clientes ou negócios gravosos.
- Volume significativo de exceções às políticas de preços.
- Altos índices de reclamações sobre preços, inclusive sobre erros de faturamento.

Para entender a origem desses sintomas e conseqüentemente determinar as oportunidades de melhorias na gestão de preços, recomendamos avaliar seis diferentes aspectos, de forma que descreveremos muito brevemente a seguir.

A liderança e a cultura da organização

O conteúdo e o estilo de comunicação dos líderes da organização, tanto internamente quanto externamente, ajudam-nos a compreender os propósitos da organização. Além de declarações e discursos, devemos também observar as comunicações de marketing e todos os sinais daquilo que possa ser interpretado como parâmetros de sucesso.

Se o aumento de participação de mercado é um dos temas mais freqüentes, então essa será percebida como a prioridade principal, à qual todas as demais estarão subordinadas. Se a redução de custos é o tema dominante, então esse será o fator mobilizador.

Importante considerar que até mesmo as mensagens internas, de alguma forma também chegam aos competidores e aos clientes e logo terão conseqüências no comportamento deles.

Outra questão crítica é observar como a liderança envolve-se nas grandes negociações. Se aqueles que estão no topo das organizações são os mais pródigos em fazer concessões extraordinárias na forma de descontos nos preços, ou de seu equivalente em aumento de escopo da oferta, esse comportamento será rapidamente adotado por todos. Por melhores que sejam as intenções nesses casos, é fundamental considerar profundamente as conseqüências desses comportamentos.

Estratégia

Os preços devem ser um dos pilares da estratégia corporativa. Deve haver manifestações explícitas quanto às aspirações de posicionamento de preços nos documentos nas quais as organizações comunicam a sua estratégia. A estratégia de preços não pode ficar ao sabor do acaso, ou das "forças de mercado". Ela deve ser uma das prioridades da alta administração. O posicionamento de preços tem que ser fruto de decisão estratégica e absolutamente coerente com as decisões estratégicas de investimento, de desenvolvimento das ofertas, de distribuição e de comunicação.

Deve ser verificado o grau de alinhamento da organização para executar a estratégia. Não será eficaz, nem eficiente, ter a equipe de vendas mobilizada para obter o máximo em volume de vendas, enquanto o pessoal do marketing trabalha orientado para criação e comunicação de valor, o time de operações prioriza a redução de custos e o departamento de finanças busca a maximização do retorno sobre ativos. É natural que cada departamento tenha uma ênfase particular de objetivos, mas ela deve ser orientada por um entendimento comum daquilo que a organização tem como a sua motivação superior. Apenas dessa forma será possível resolver de forma inteligente e objetiva os inevitáveis conflitos de prioridades.

Também é útil avaliar as bases sobre as quais são orientados os preços. Ainda é comum que os preços sejam orientados com base nos custos, a partir dos quais são definidas metas anuais ou trimestrais para a margem bruta. No dia a dia, os preços são administrados de acordo com aquilo que os clientes dizem às equipes de vendas que a competição estaria fazendo. Enquanto esse método seja muito cômodo e fácil de operar, ele é inconsistente com estratégias baseadas em valor e normalmente irá produzir resultados bem mais pobres que a precificação com base no valor percebido.

Inteligência de mercado

São duas as atividades essenciais e complementares de inteligência de mercado cuja performance deve ser avaliada – a boa compreensão daquilo que é o valor percebido por cada um dos clientes e a inteligência competitiva. Essas duas atividades são bem mais desafiantes no marketing industrial do que no marketing de consumo.

Valor percebido não é algo estático. Ele varia ao longo do tempo e de acordo com o contexto. Tampouco é simplesmente um dado da realidade, já que o fornecedor tem a sua parcela de responsabilidade em tornar percebidas parcelas crescentes do valor criado e em identificar novas oportunidades para a criação de valor. Para efeito de precificação, é de especial interesse

compreender os diferenciais de valor percebido, relativamente à concorrência, pelos quais cada cliente poderia estar disposto a pagar mais (ou menos). Nesse particular, como os atributos de performance e funcionalidade da oferta são de fácil e rápida cópia, merecem especial atenção os atributos da oferta que resultam da delicada orquestração entre os sub-sistemas de fornecedor e cliente além de todos os aspectos psicológicos do relacionamento, como a confiança, a credibilidade, as percepções de risco e a empatia, pois esses são muito difíceis de copiar.

Enquanto seja indispensável conhecer e gerenciar pró-ativamente o valor percebido pelos nossos clientes, também é importante aventurar-se a conhecer os códigos de valor percebido de alguns dos clientes dos competidores. Além de ser esse um dos passos indispensáveis para conhecer aos competidores, ele também é uma das atividades do processo de seleção de novos clientes.

A inteligência competitiva no marketing industrial é especialmente desafiante, já que as transações entre fornecedores e clientes não acontecem em arenas públicas, mas na intimidade das negociações e de um sem numero de momentos da verdade ao longo do ciclo de vendas. As informações sobre os competidores obtidas diretamente dos clientes devem sempre ser tratadas com alguma suspeição. Eles são partes interessadas em incrementar ao máximo a rivalidade entre os seus potenciais fornecedores. Entretanto, é possível informar-se bastante bem, com base na adequada sistematização do esforço, por parte de todas as partes da organização, e não apenas da equipe de vendas, e o recurso às mais variadas fontes de informação.

Processo decisório

O processo através do qual são definidos os preços deve ser avaliado segundo os seguintes fatores:

- Autoridades e responsabilidades
- Estruturas e políticas de preços
- Dados e informações
- Tecnologia e ferramentas
- Planejamento, avaliação e controle

A execução da precificação deve ser orientada para a obtenção de rentabilidade sustentável, baseada na análise precisa e detalhada de dados e fatos, pró-ativa, disciplinada, transparente, tão automatizada quanto possível e eficiente. O principal desafio está em que os preços podem e devem ser diferentes entre os diversos clientes, mas essas diferenças têm que ser o resultado de uma disciplina muito estrita. Eventuais exceções, quando existirem, devem orientar a criação de novas estruturas e políticas de preços.

A ativa gestão do portfólio de clientes é um componente fundamental do processo decisório. O resultado líquido de cada conta deve ser conhecido e gerenciado. Para tanto, é indispensável determinar o “custo de servir” cada cliente e deduzi-lo da sua margem bruta. Quando o cálculo é feito dessa maneira, é comum identificar a existência de vários clientes cujo resultado líquido é negativo, o que não é saudável para o negócio e requer ações corretivas imediatas – a redução do custo de servir, o aumento dos preços praticados, ou qualquer combinação entre ambos.

Na impossibilidade de tornar positivo o resultado líquido de um cliente, ele deve ser considerado candidato a ex-cliente e substituído por um novo cliente mais promissor, o que deve ser sistematicamente identificado através do processo de seleção de novos clientes, que mencionamos anteriormente. Dessa forma, competimos por melhor atender aos clientes que atribuem mais valor às nossas virtudes e não por aumentar a participação de mercado.



A segmentação do portfólio de clientes, segundo os seus próprios códigos de valor percebido, a pressão que exercem sobre os nossos preços e os custos de servir-los é uma disciplina bastante útil para a operacionalização da gestão de preços, livrando-nos do falso dilema da escolha entre o volume de vendas e a rentabilidade.

A forma como são comunicadas quaisquer mudanças nos preços tem grande impacto nos resultados dessas ações, tanto em termos de satisfação (ou insatisfação) dos clientes, quanto nas conseqüentes reações competitivas.

Talentos

Tudo o que descrevemos até aqui depende fundamentalmente das competências e motivação do conjunto de profissionais da organização. Dentre as competências necessárias destacamos:

- Entender o que é o valor percebido por cada cliente
- Dominar as técnicas de psicologia dos preços
- Habilidades de negociação
- Vender com base em Valor e não em Preços
- Gerir o Custo de Servir
- Criar e operar contextos de cooperação

Os profissionais precisam sentir-se capazes de atingir os objetivos propostos, porém devem também estar desafiados por eles. Tais objetivos têm que estar alinhados com as mensagens da liderança, a cultura da organização e a estratégia do negócio. Os profissionais têm que estar intrinsecamente estimulados a atingi-los. Para tanto, a sua articulação com o sistema de valores da organização e sua vinculação com o orgulho profissional são muito importantes.

O sistema de recompensas por resultados deve ser perfeitamente alinhado com a estratégia de preços. Os exemplos de sucesso e o compromisso visível das lideranças têm um importante papel na motivação dos talentos.

Aspectos éticos, legais e fiscais

Considerando a seriedade e severidade das punições por quaisquer transgressões à ética concorrencial é recomendável que as organizações sejam explícitas em documentar e divulgar os seus propósitos quanto à necessidade de respeito a todos os preceitos éticos e legais do direito concorrencial.

Em vista da alta complexidade do sistema tributário em nosso país há um grande número de situações em que diferentes modalidades de operação atraem tratamentos fiscais distintos. Portanto, é sempre recomendável continuamente avaliar a racionalidade fiscal dos cursos de ação adotados, bem como avaliar alternativas legalmente aceitáveis para reduzir custos tributários.

Nenhuma outra ação gerencial tem tanto impacto nos resultados quanto a precificação. Entretanto, como vimos acima, as oportunidades de melhoria são muitas e algumas delas relativamente simples. Portanto, essa deveria ser uma das principais prioridades em todas as organizações.