

## **GESTÃO DE PREÇOS: DO PROBLEMA À SOLUÇÃO**

**Jose Eduardo Amato Balian**

**ESPM - ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING**

**ÁREA: FINANÇAS**

### **RESUMO:**

Uma das tarefas mais difíceis do gestor atual é saber precificar produtos e serviços de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. A qualidade do negócio, refletida na relação de forças que a empresa possui dentro de sua cadeia de valor é o fator preponderante para fixação das margens, lucro e preço final. No entanto, nem todas as organizações visualizam o processo de precificação desta forma. O objetivo deste artigo é o de contribuir no esclarecimento desse processo de precificação levando em conta seus aspectos qualitativos e tornar menos difícil a gestão dos executivos. O estudo do preço de venda deve fazer parte da estratégia da empresa, mesmo antes de sua concepção. Para muitas organizações a formação de preço chega a ser um problema e não deveria ser, mas tal fato se justifica quando o processo de precificação não está integrado ao programa de marketing nem à sua estratégia.

### **ABSTRACT**

One of the most difficult tasks of the current manager is to know how to price products and services according to the strategic objectives of the company. The quality of the business, reflected in the relationship of forces that the company has within its value chain is the preponderant factor for setting margins, profit and final price. However, not all organizations view the pricing process this way. The objective of this article is to contribute to the clarification of this pricing process taking into account its qualitative aspects and make it less difficult to manage executives. The study of the sale price should be part of the company's strategy, even before its conception. For many organizations price formation becomes a problem and should not be, but this is justified when the pricing process is not integrated into the marketing program or its strategy.

## **GESTÃO DE PREÇOS: DO PROBLEMA À SOLUÇÃO**

### *1 - Introdução*

Uma das tarefas mais difíceis do gestor atual é saber precificar produtos e serviços de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. A qualidade do negócio, refletida na relação de forças que a empresa possui dentro de sua cadeia de valor é o fator preponderante para fixação das margens, lucro e preço final, ZACARELLI (2008). No entanto, nem todas as organizações visualizam o processo de precificação desta forma. O objetivo deste artigo é o de contribuir no esclarecimento desse processo de precificação levando em conta seus aspectos qualitativos e tornar menos difícil a gestão dos executivos.

O estudo do preço de venda deve fazer parte da estratégia da empresa, mesmo antes de sua concepção. Para muitas organizações a formação de preço chega a ser um problema e não deveria ser, mas tal fato se justifica quando o processo de precificação não está integrado ao programa de marketing nem à sua estratégia.

A estratégia e a precificação de produtos e serviços devem sempre caminhar juntas, aliás, a precificação deve fazer parte da “grande” estratégia da organização visando à criação de mais valor ao acionista no curto, médio e longo prazo. Os executivos devem levar em conta os impactos imediatos sobre a lucratividade. Analisar as possíveis ações e reações de clientes e concorrentes e como estes podem mudar o cenário futuro do negócio.

É fundamental que as decisões de preços estejam alinhadas ao seu programa de marketing também. Decisões afoitas tomadas com visão de curto prazo, podem até melhorar a rentabilidade da organização, mas podem comprometê-la no longo prazo.

A gestão de preços é fundamental para a sobrevivência do negócio e seu crescimento sustentado. Exige uma linha de ação coerente, acompanhamento e controle constante. Quando se toma decisões para resolver problemas de preço, o resultado normalmente não é o esperado, pois se obtém ganhos no curto prazo que normalmente não são sustentáveis.

Sendo assim, a precificação poderá se tornar uma poderosa alavanca para o crescimento da lucratividade e o alcance de metas estratégicas do negócio ou se transformar num processo de erosão de preços, volumes menores de transações e lucros mais baixos.

### *2 - Fundamentos da Precificação*

*Por que o processo de precificação é difícil e nem sempre se precifica corretamente?*  
NAGLE (2007) aponta quatro problemas:

- *A ilusão do custo-mais-margem;*

- A precificação baseada em valor;
- A precificação baseada no cliente;
- A precificação baseada na concorrência.

*Ilusão do custo mais margem* – A solução vem de baixo para cima. A responsabilidade recai sobre o departamento financeiro que num “*passé de mágica*” define a margem ideal para a empresa e o lucro esperado. A partir daí, chega-se a um volume de vendas (fixado por ele) que passa a ser a meta da empresa.

Figura 1 - Ilusão do Custo mais Margem



Fonte: Autor

Essa abordagem possui inúmeras dificuldades: primeiro, a rentabilidade obtida do negócio é o resultado de todo o trabalho desenvolvido pela organização num determinado período de tempo. Não um valor “*mágico*” fixado pela diretoria da empresa.

Segundo, fixar a meta de vendas a partir do resultado financeiro desejado e esperar concretizá-lo é o mesmo que se acreditar em “*Papai Noel ou Coelhinho da Páscoa*”. O mercado é dinâmico, as condições sociais, políticas, econômicas e tecnológicas estão sempre se modificando rapidamente, afetando por completo as previsões de vendas.

Pode-se até estabelecer uma meta de vendas, equivalente ao ponto de equilíbrio da empresa (quantidade vendida em que o lucro é igual à zero) que passa a ser a quantidade mínima a ser vendida para pagar os gastos totais. A partir daí o único fator que pode limitar o volume de vendas é a capacidade produtiva.

Terceiro equívoco está no cálculo do custo unitário. Muitas organizações não possuem um departamento de custos capacitado para calcular corretamente o custo unitário dos produtos que fabricam. O problema maior é o rateio dos custos e despesas fixas e indiretas por produto, pois o rateio se altera em função do volume vendido e nem todas as organizações consideram essa possibilidade.

Um problema muito comum é considerar que o custo fixo não se altera em função do volume de vendas, o que pode tornar o produto mais caro (pois, a previsão de vendas é baixa) e esse

fator limita a quantidade vendida no final. Por exemplo, considere os dados da Tabela 1 – elaborados pelo departamento financeiro para o produto XPTO.

Tabela 1 – Produto XPTO

<b>Quantidade = 800 unidades</b>	<b>Valores unitários R\$</b>	<b>Valores totais R\$</b>	<b>Margem lucro %</b>
Preço de venda	<b>80</b>	64.000	
(-) custo variável	40	(32.000)	
(-) custo Fixo	<b>25</b> (20.000/800)	(20.000)	
(=) Lucro	<b>15</b>	12.000	<b>18,75%</b> (12.000/64.000)

O departamento financeiro “*definiu*”: (a) que a margem adequada para o produto XPTO é de 18,75%; (b) custo fixo de R\$ 25,00 por unidade, (c) estabeleceu a meta de vendas para atingir o objetivo em 800 unidades com preço unitário (d) de R\$ 80,00.

Agora, por exemplo, considere os dados abaixo para o mesmo produto.

Tabela 2 – Produto XPTO

<b>Quantidade = 1.000 unidades</b>	<b>Valores unitários R\$</b>	<b>Valores totais R\$</b>	<b>Margem lucro %</b>
Preço de venda	<b>75</b>	75.000	
(-) custo variável	40	(40.000)	
(-) custo Fixo	<b>20</b> (20.000/1.000)	(20.000)	
(=) Lucro	<b>15</b>	15.000	<b>20,00%</b> (15.000/75.000)

Observe que: (a) o preço foi de R\$ 80 para R\$ 75, teve redução de 6,3%; (b) o custo fixo unitário foi de R\$ 25 para R\$ 20, teve redução de 20%; (c) as quantidades vendidas estimadas passaram de 800 para 1.000, ou seja, 25% a mais e (d) o lucro total de R\$ 12.000 (18,75%) foi para R\$ 15.000 (20%), totalizando R\$ 3.000 a mais ou variação de margem de 6,7%.

Confira que o lucro unitário não se alterou, foi possível oferecer mais produtos a um preço menor com custo menor e no final a rentabilidade melhorou. Por isso, fixar a quantidade a ser vendida a partir de custos previstos é uma atitude equivocada.

O correto é o contrário, ou seja, fixar o custo em função da quantidade vendida.

Quadro 1- Quantidade x Custo

<p>Qtde = f (custos são fixados) (atitude equivocada)</p> <p>Custo = f (quantidade) (atitude correta)</p>
---

Um preço para cobrir custos fixos altos reduz as vendas e causa elevação no custo unitário, em geral reduz a lucratividade, levando a empresa a um ciclo descendente de resultado. Por sua vez, um corte no preço, acarreta um aumento nas vendas e os custos fixos são diluídos por mais produtos o que reduz o custo unitário e faz o lucro subir.

É preciso reconhecer que a precificação afeta o volume de vendas e que o volume de vendas afeta os custos. Em vez de precificar para cobrir custos, os gerentes devem fixar os preços proativamente.

A precificação baseada no valor - também pode levar o gestor ao erro no processo de precificação. Quando o gerente percebe que o volume de vendas (raciocínio inicial) depende do preço (raciocínio final) fica evidente o círculo vicioso baseado em custo. Considera-se essa forma como equivocada.

A precificação lucrativa deixa que o preço previsto determine os custos incorridos, e não o contrário. A base no valor deve começar antes dos investimentos serem feitos. Considera-se essa forma como adequada.

Lembre-se! O preço é fixado de cima para baixo, isto é, o consumidor aceita pagar um preço pela compra do produto, existe um custo que passa por todos os agentes da cadeia de valor até chegar a ele.

A diferença é o lucro que o negócio gera e será dividido entre os agentes conforme a qualidade do negócio de cada um. Nesse ponto começa o processo de planejamento de precificação de cada agente dentro da cadeia de valor.

A “*qualidade do negócio*” depende de sua capacidade de gerar resultado e criar valor para todos os *stakeholders*. Leva em conta as cinco forças de PORTER (1989), a saber:

- *Barreiras de entrada* - representam fatores que dificultam a participação de novas empresas no negócio, tais como: volume de investimento alto, nível de tecnologia de difícil acesso e questões ambientais, dentre outros;
- *Barreiras de saídas* - relacionam as dificuldades de se fechar uma empresa, por exemplo, devido a contratos previamente assumidos, despesas com demissões de grande número de funcionários, etc.;
- *Grau de rivalidade entre as empresas* - é normal, construtiva como uma competição esportiva, ou destrutiva como a máfia?;
- *A existência de possíveis produtos ou serviços substituíveis* - existe em quantidade significativa ou não representa grande preocupação para o mercado?;

- *Poder de negociação das empresas ao longo da cadeia de valor* - é forte ou fraco no que diz respeito a preços, volumes, condições de pagamento, etc.

Em conjunto com os fatores apontados, pode-se considerar também, o controle da empresa sobre matérias primas e tecnologia. São dois fatores determinantes para fixação das margens de lucro. Quem controla matéria prima e a tecnologia de fabricação, controla o preço de mercado.

Da mesma forma, é diferente possuir um ou dezenas de pontos de venda no que diz respeito a volumes de compra e venda e condições melhores de preços e de pagamento. Quem investe mais em propaganda e oferece melhor atendimento antes, durante e no pós-venda, movimenta maiores quantidades possui mais força para fixar preço de venda.

A única maneira de garantir uma precificação lucrativa é deixar que o preço previsto determinasse os custos incorridos, e não o contrário. A precificação baseada no valor deve começar antes de os investimentos serem feitos. Acompanhe a figura abaixo.

Figura 2 - Investimentos Previsto



Fonte: Autor

Observe que invertemos as equações: a quantidade vendida é função do preço do produto. Considera-se como a atitude equivocada. O preço do produto é função da quantidade vendida. Considera-se como a atitude como correta.

Quadro 2 - Quantidade x Preço

$Qtde = f(\text{preço de venda})$	(atitude equivocada)
$\text{Preço} = f(\text{quantidade})$	(atitude correta)

Fonte: Autor

A precificação baseada no cliente - é outro equívoco. Normalmente não dá certo, pois os compradores experientes não dizem a verdade a respeito de quanto estão dispostos a pagar.

Quando o departamento financeiro é falho no processo de precificação, ele passa a “bola” para o departamento de marketing, uma vez que este “conhece” bem o cliente, entende suas necessidades e pode estabelecer preços mais adequados.

Essa estratégia não se mostra vencedora, pois o cliente quer sempre pagar o menos possível e o ideal seria a empresa vender seu produto pelo maior preço que alcançar. Chega a ser constrangedor a atitude dos vendedores em “pedir descontos” as vinte e quatro horas do dia para seus gerentes.

Na prática a atitude de se reduzir preço para vender mais e atingir as metas de curto prazo não dá certo, geralmente mina o valor percebido pelo cliente e reduz ainda mais os lucros.

Conforme NAGLE (2007) mostra, o objetivo da precificação estratégica é determinar o preço lucrativo por meio da captura de mais valor, não necessariamente vendendo mais. Quando os profissionais de marketing confundem o que os clientes estão dispostos a pagar, com o verdadeiro valor dos produtos caem numa perigosa armadilha.

Podem até atingir as metas de curto prazo, mas invariavelmente acabam prejudicando a lucratividade da empresa no longo prazo. Dois problemas são fundamentais para que isso ocorra: no primeiro, compradores experientes não deixam claro a respeito de quanto estão dispostos a pagar por determinado produto; no segundo, a finalidade do departamento de marketing e de vendas não é de “processar pedidos” e sim, aumentar a disposição dos clientes a pagar um preço que reflita melhor o verdadeiro valor do produto.

Esqueça que os clientes que nunca usaram seu produto estão dispostos a pagar por ele. Em vez disso, entenda o valor que o produto tem para seus clientes satisfeitos e comunique aos outros. O preço baixo nunca substitui um esforço adequado de marketing e vendas.

É muito mais fácil vender quando a conjuntura econômica é favorável, a demanda aquecida, existe crédito à vontade e juros são baixos. Nessas condições o telefone não para de tocar e o produto se vende sozinho.

A dificuldade e a verdadeira capacidade do vendedor estão em concretizar a venda quando a situação da economia for inversa, com inflação galopante, crédito reduzido e juros altos. Diz-se que não existe produto caro e sim, consumidor que desconhece as qualidades que o produto oferece em termos de desempenho, bem-estar, exclusividade, acessibilidade, design, assistência técnica, condições de pagamento, etc.

Sabe-se que não é fácil vender, mostrar o verdadeiro valor do produto e convencer o consumidor a comprá-lo. Mas esse é o trabalho do departamento de marketing e não simplesmente “tirar” pedidos quando o momento é favorável e puser a culpa no governo quando as vendas se reduzem.

A precificação baseada na concorrência - também não resolve a questão. Nessa visão, a precificação é uma ferramenta para atingir “*objetivos de vendas*”. É uma visão muito simplista do problema.

Na mente de alguns gerentes, esse método significa “*pensar estrategicamente*” (ganhar mercado). A prioridade se dá em vender volumes cada vez maiores e aumentar a participação de mercado da empresa. As empresas possuem estruturas administrativas e de produção diferentes, portanto, têm custos diferenciados.

Quando se precifica em função do concorrente, não se está levando em consideração a estrutura interna, se a receita irá cobrir os custos, quanto ao menos gerar lucro. Muitos gerentes acreditam que maior participação de mercado resulta em lucros maiores. As prioridades confundem-se quando os gerentes reduzem a lucratividade de cada venda simplesmente para atingir meta de participação de mercado.

Nessas condições a redução de preço ganha destaque e é justamente o inverso do que se almeja. Deve-se encontrar uma combinação entre margem e participação de mercado que maximize a lucratividade no longo prazo.

As duas variáveis são fundamentais e não se pode priorizar uma delas em detrimento da outra. Lembre-se! O emprego do gestor depende da rentabilidade obtida do produto e não de sua participação de mercado.

Seria um equívoco primário desconsiderar o potencial a ser explorado quando se tem parcela significativa do mercado. Da mesma forma não é possível equilibrar essas variáveis. Em determinado momento será necessário priorizar a rentabilidade, o que leva a preços maiores e em outro a participação de mercado que implica em preços menores. O que deve prevalecer é o bom senso e a estratégia da empresa no longo prazo.

A tendência é que profissionais de finanças enfoquem (custo + margem) no processo de precificação. O profissional de marketing priorizar (cliente + concorrência) e a maioria ficar no meio termo.

Infelizmente, a maioria trabalha muito pouco a criação de valor e o departamento de marketing e de vendas principalmente nas médias e pequenas empresas são meros “tiradores” de pedidos.

Uma pesquisa no SEBRAE (2015) São Paulo aponta que 85% dos fracassos das pequenas e médias empresas são gerados por falta de conhecimentos básicos de marketing. Os dados mostram que 93% das empresas não realizam pesquisas de mercado, 50% não conhecem seu público alvo e 46% não tem cadastro de clientes.

Essas informações são fundamentais para a elaboração de estratégias para se criar valor ao cliente por meio da venda de produtos e serviços. A pesquisa de mercado pode ser qualitativa

ou quantitativa e nos revela: quem compra? Como compra? Quando compra? Com que frequência? Quanto está disposto a gastar? Qual sua opinião? Etc.

Tais informações são indispensáveis na criação de novos produtos ou serviços e para definição do público alvo. Sem elas, é como uma pessoa ter miopia e não usar óculos. O gestor poderá tropeçar ou ser atropelado e no que diz respeito à gestão, tomar decisões equivocadas e comprometer o desempenho da empresa.

Não permita que o custo da pesquisa se torne um obstáculo. Hoje dispomos dos recursos da Internet e da terceirização que possibilitam à organização ganhar tempo e gastar bem menos do que se imagina.

Outro ponto relevante é o da segmentação, ou seja, o processo pelo qual se pode dividir o mercado em grupos de compradores com diferentes necessidades, características e comportamentos. Sua grande vantagem será a de vender o produto ou serviço para o cliente certo, ou seja, a quem quer comprá-lo.

Os especialistas dizem: “*não estabeleça preços para produtos e sim para cada tipo de cliente*”. A segmentação será de vital importância nesse processo, bem como o cadastro dos mesmos. Por meio do registro de quem compra você obterá respostas de todos os “*porquês*”. E disporá de valiosas informações para formar preços, fazer promoções, lançar coleções, etc.

A pesquisa de mercado, aliada à segmentação e o registro de quem compra, é vital para que o empresário aumente sua cultura sobre marketing e tenha condições de desenvolver no futuro, um vitorioso Plano de Marketing para sua organização.

### *3 - Estratégias de Precificação*

A estratégia de precificação tem a ver em como gerenciar pro ativamente, (baseado em valor e direcionado ao lucro) e no comportamento do cliente em vez de simplesmente adaptar-se a ele. Duas questões devem ser bem compreendidas antes de se iniciar o processo:

*Quando os preços devem ser reduzidos?*

Os preços devem ser reduzidos somente quando já não são justificados pelo valor oferecido aos clientes em comparação ao valor oferecido pela concorrência.

A diferenciação do produto somada ao efeito positivo da propaganda com melhor distribuição do mesmo, não provoca o aumento das vendas maior do que o corte de preços no curto prazo, mas os benefícios são mais sustentáveis e, por conseguinte, mais efetivos em termos de resultado.

*O que significa o preço “caro”?*

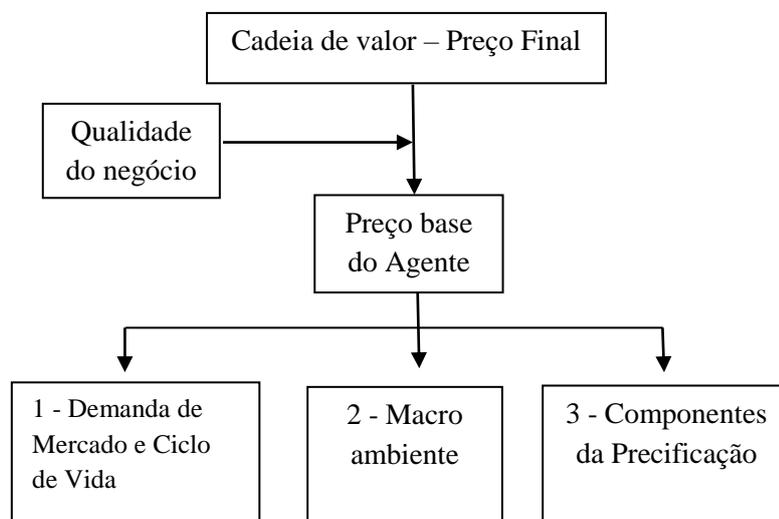
Nunca se pergunte como devo mudar meu preço? E sim, o que mudou para tornar o preço inaceitável e como posso reparar isso? A redução do número de clientes e o aumento da concorrência com base no preço é apenas uma ponta do iceberg que define uma completa estratégia de precificação.

O preço “alto” definido pelo cliente pode refletir: (a) que ele não está familiarizado com o valor diferencial de um produto; e (b) que o produto pode não atender plenamente suas necessidades.

A solução não é reduzir o preço, mas sim, (a) comunicar o diferencial (valor) ao cliente e (b) reposicionar o produto para tocar clientes que o valorizem mais ou separar atributos que não são valorizados.

Fique atento, pois: a incapacidade da força de vendas em comunicar valor ou as políticas de preços que incentivem os clientes a adotar comportamentos de alto custo para deixar de pagar o valor percebido não pode justificar a queda nas vendas.

Figura 3 – Processo de Precificação



Fonte: Autor

A cadeia de valor representa todos os agentes que produzem e distribuem os produtos e serviços e cada elo (dois a dois) indica um tipo de mercado, ou seja, alguém possui bens para vender o outro alguém deseja comprar esses bens.

Os mercados podem ser perfeitos como o de concorrência pura ou perfeita, onde existe milhares de compradores e de consumidores e o próprio mercado determina o preço do

produto final, desta forma, a empresa é “*tomadora de preço*”, ou seja, vem de fora para dentro e tem que se ser viável considerando um preço de venda não estabelecido por ela.

Contudo, os mercados podem ser imperfeitos, ora favorecendo o produtor, ora favorecendo o consumidor no que diz respeito definição do preço base. O agente que possuir maior “*qualidade do negócio*”, representado pelo seu poder de barganha, terá condições de estabelecer o preço base que lhe proporcione o melhor resultado.

Do lado do produtor, destacam-se os mercados de concorrência monopolística, oligopólio e monopólio e do lado do consumidor destacam-se os mercados de concorrência monopsonística, oligopsônio e monopsônio.

A definição do preço se dá da seguinte forma, conforme ilustrado na Figura 3 – Processo de Precificação: o consumidor aceita pagar um preço pelo produto ou serviço, considera-se como sendo o preço final e para se chegar até ele teve que passar por todos os agentes ao longo da cadeia de valor com seus custos correspondentes que somados, denomina-se de custo adicionado. Por exemplo, o preço final de R\$ 50,00 (cinquenta reais) e custo adicionado de R\$ 20,00 (vinte reais).

Observe que o Lucro adicionado que o negócio gera é a diferença entre o preço final e o custo adicionado, no exemplo, R\$ 30,00 (trinta reais). Esse valor será dividido entre todos os agentes em função da “*qualidade do negócio*” de cada um que envolve os tipos de mercados, as forças de Porter e demais fatores abordados no item (1) fundamentos da precificação.

Daí a frustração na formação de preço base do agente dentro da cadeia de valor. Muitos empresários imaginam que possuem total liberdade para formar preços e depois de lançado o produto percebem que a “*coisa*” não é bem assim, se frustram e no limite podem até tirá-lo do mercado devido aos prejuízos auferidos. Confira na figura abaixo que a sequência correta na formação de preço vem de “*cima para baixo*”.

Figura 4 – Sequência na Formação de Preço

Preço = (de baixo para cima) sequência equivocada

Preço = (de cima para baixo) sequência correta

Fonte: Autor

Uma vez definida a margem de lucro e o preço base de venda do produto ou serviço, não se deve ignorar os fatores secundários que exercem influência e provocam variações nas margens estabelecidas.

Por exemplo, suponha um preço base de R\$ 10,00 (dez reais) com margem de lucro de 20% ou R\$ 2,00 (dois reais). Essa margem poderá sofrer variação em função dos três grupos de fatores apontados na Figura 3 – Processo de Precificação, são eles: grupo 1, composto pela demanda de mercado e ciclo de vida do produto; grupo 2, pelo macro ambiente e grupo 3, pelos componentes da precificação. No exemplo, a margem de lucro está definida e é R\$ 2,00, cujo valor poderá se alterar para mais ou para menos, por exemplo, para R\$ 2,50 ou R\$ 1,84 em razão dessas variáveis.

### *O Grupo 1: Demanda de Mercado e Ciclo de Vida do Produto*

*A demanda de mercado* - Quando os desejos podem ser comprados, tornam-se demandas. Demandas são desejos por produtos específicos apoiados na habilidade e vontade de comprá-los, ou seja, desejos tornam-se demandas quando são respaldados pelo poder de compra.

A demanda, portanto, pode ser definida com uma “*relação que indica as diferentes quantidades de um bem e serviços que seriam procurados pelos consumidores a um conjunto de preços alternativos*”.

CUIDADO! Ao pensar nos clientes a maioria diz, “*quanto ele que pagar?* ”, quando deveriam perguntar “*qual é o valor de nossos produtos e serviço para o cliente?* ”

Nesse sentido é importante ter a ideia de quanto a variável preço interfere no processo da decisão de compra. Caso o aumento de preço gere uma retração da demanda proporcionalmente maior, então: a demanda é elástica; se a retração da demanda é proporcionalmente menor: a demanda é inelástica.

*O gerente deve ser capaz de inferir sobre sua demanda os seguintes fatos:*

- O tipo e grau das necessidades do consumidor;
- A efetiva capacidade de gastos dos consumidores em relação aos seus rendimentos;
- O benefício agregado ao uso do produto;
- A relação benefício/custo percebida;
- Os modismos e tendências comportamentais.

*Produto e Ciclo de Vida* – No estágio introdutório, a empresa possui altos custos fixos por unidade, e investe pesado em marketing, é usual ter prejuízo nessa fase, pois o preço de venda não é alto o suficiente para cobrir todos os custos.

No estágio de crescimento, o modelo de negócio já é uma realidade, a cadeia de valor está montada, existe a possibilidade de novos concorrentes entrarem no mercado e aí prevalece a “*qualidade do negócio*” para a fixação de preços.

No estágio de maturidade, existem ao menos duas possibilidades, (a) se briga por preço, o produto vira *comodities* com demanda elástica ou (b) se houver diferenciação, criação de valor e posição relevante na cadeia de valor, o preço se mantém no longo prazo, existe a possibilidade de se fazer um cartel se o produto pertencer ao mercado de oligopólio, apesar se sua ilegalidade, etc.

No estágio de declínio, deve-se (a) focar em linhas que mais agregam valor para a empresa e se diferenciar nesse segmento. Realizar (b) a retirada estratégica paulatina do mercado, (c) busca novas oportunidades de negócios com lançamento se possível de novos produtos.

### *O Grupo 2 – Macro Ambiente*

Toda organização seja com fins lucrativos ou não está inserida num contexto econômico, social e político. Acaba sendo influenciada e influencia essa conjuntura. Com a internet, a transmissão de dados instantânea e o efeito manada (parte significativa da população influenciada pelas mídias muito rapidamente) quanto melhor se conhecer esse ambiente, melhores decisões serão tomadas pelos executivos das empresas.

Sendo assim fatores econômicos, como taxa básica de juros Selic, taxa de câmbio, política governamental de crédito e de gastos e investimentos do governo não podem deixar de ser monitoradas pelos gestores. Do dia para noite uma medida pode ser tomada e ajudar ou dificultar seu negócio.

Da mesma forma os fatores tecnológicos têm papel relevante, não se pode deixar de lado a evolução dos processadores de dados e imagens, dos aparelhos eletroeletrônicos e as pesquisas das empresas, pois afetam sobremaneira e modificam o ato de comprar, vender, se locomover e trabalhar.

Os fatores sociais e políticos principalmente num país pobre com o Brasil estão em constante “*reboição*”, a todo instante temos greves, manifestações, *lobbies* em causa própria, guerra fiscal, “*amigos do rei*” sendo beneficiados e tudo isso da mesma forma afeta para o bem ou para o mal sua atividade. Por fim, as questões legais não podem deixar de ser acompanhadas. Mudanças na legislação do dia para noite podem agregar ou reduzir custos, modificar substancialmente as relações trabalhistas ou fiscais de sua empresa.

### *O Grupo 3 – Componentes da Precificação*

*Criação de Valor* - A profunda compreensão das necessidades pode ser usada para traduzir as características do produto em benefícios aos consumidores, que, por sua vez, são convertidos em estimativa de valor. Por exemplo, a criação do telefone celular, do *Ipad* pela *APPLE*.

Compreender como o valor do cliente varia conforme o segmento permite as empresas alinhar preço-valor, e desta forma melhorar os lucros. Por exemplo, os fabricantes de computadores perceberam que os consumidores valorizam os equipamentos com processadores mais rápidos e com maior capacidade de processamento e criaram dois produtos. Um produto sofisticado, caro, com essas características (o computador de marca) e outro mais barato com processador contendo menos funções para atender grande parte de usuários.

Resumidamente, podemos dizer: em vez de criar produtos para satisfazer necessidades dos consumidores, as empresas devem criar valores significativos pelos quais os clientes pagarão. Desta forma, conseguirão sair das amarras da cadeia de valor e obter rentabilidade maior.

*Estrutura de Preço* – após gerar valor para diferentes segmentos de consumidores, o próximo passo é criar uma estrutura de preço capaz de alinhar o preço ao valor entregue e minimizar o custo do atendimento.

Um erro clássico é pressupor que seu objetivo seja fixar um preço para o produto e não para o perfil de clientes. Existem duas técnicas que podem ser muito úteis: a primeira é (a) Métricas de preços – é a unidade através da qual o preço é aplicado ao produto ou serviço. Por exemplo, preço diferente do corte de cabelo do homem e da mulher. Os fatores determinantes são o volume e a estética.

Cuidado! A métrica deve ser atrelada ao custo do atendimento e não do valor. Por exemplo, a entrega de exames médicos. Os preços serão diferenciados se o cliente for buscar ou receber via entrega rápida em sua casa. Obviamente, isso não altera a forma de coleta e análise do resultado.

A segunda é a (b) Barreiras de segmentação – nesse caso se alinha o preço ao valor e ao custo do atendimento. Por exemplo, as companhias aéreas nas vendas de passagens, considerando o tempo de antecedência da compra e a escolha da classe da passagem aérea.

*Comunicação de Preços e Valor* – o departamento de marketing eficiente é aquele que consegue com eficácia determinar quais abordagens serão mais apropriadas e desenvolver mensagens e técnicas para os consumidores perceberem o valor oferecido por seus produtos.

*Política e Nível de Preços* – a precificação envolve a arte de administrar as expectativas de clientes e funcionários, visando o incentivo a comportamentos mais lucrativos.

As expectativas podem sofrer maior ou menor influência dos seguintes itens:

- Fatores motivacionais
- Fatores racionais
- Fatores emocionais
- Fatores financeiros

Os fatores motivacionais serão abordados a seguir: Como as situações do dia a dia influenciam nossas decisões. Os fatores racionais – são objetivos, envolvem as (a) as características técnicas da venda de um produto, por exemplo, uma máquina ou equipamento eletrônico; (b) processo de compra ou fatores situacionais, tais como: a existência de estacionamento, uso de cartão de crédito, processo delivery, etc.

O risco da compra (d), refletido pela insegurança devido ao prazo de entrega, qualidade do produto, assistência técnica, etc.; (e) a capacidade de encontrar a mercadoria de novo, isto é, muitas vezes o fechamento de uma compra é facilitado devido a lenta ou não exposição de estoque se o produto for vendido. É muito comum tal fato acontecer no setor de vestuário.

Os fatores emocionais estão relacionados à imagem do produto no mercado e o valor da marca para o consumidor. O caráter exclusivo do produto e seu relacionamento com os clientes.

É importante nesse momento que o vendedor tenha capacidade de captar do cliente o que os economistas denominam de “*reserva de valor*”, ou seja, quanto ele está disposto a pagar a mais para adquirir um bem ou serviço fora do padrão habitual. Por exemplo, uma pessoa tem um convênio médico particular, mas resolve ao invés de se consultar pelo médio do convênio, marcar hora com um especialista da área em função de seu problema mais grave e paga uma consulta particular.

Outro exemplo poderia ser a contratação de um “*super*” advogado criminalista em razão da acusação de um crime. Tome cuidado ao comprar um produto e procure mostrar um interesse normal na sua aquisição, caso contrário o vendedor percebendo seu “*super*” interesse pode aumentar o preço de venda.

Por fim, os fatores financeiros, por exemplo, relação custo benefício, ou montante investido e taxa de retorno do capital, comparativo entre alternativas, como na escolha entre o ganho de uma aplicação financeira ou da valorização de imóvel.

*Nível de preços* – as organizações possuem dificuldade em estabelecer preços por que carecem de um processo sistemático para converter insumos diversos, como valor ao cliente, custos, preços da concorrência e objetivos estratégicos, no preço correto.

É preciso elaborar um modelo de decisão tendo como base informações relevantes e desenvolver capacidade interna em entender como o mercado poderá reagir frente a uma mudança de preços.

Faz-se necessário nesse caso: (a) a realização da pesquisa de mercado em profundidade, (b) como resultado estabelecer valor para os principais segmentos de clientes, (c) e de cada

segmento, identificar cerca de dez fatores que contribuem para maior ou menor sensibilidade a preço, (d) de modo a estimar quanto do valor poderia ser captado por meio de um aumento.

#### 4 - Considerações Finais

Considera-se importante frisar que o ponto de partida proposto para uma precificação vencedora, aquela que leva a resultados sustentáveis, parte da cadeia de valor do negócio. De modo que é fundamental sua elaboração com identificação de suas etapas, tipos de mercados, principais jogadores e estimativas e custos e receitas de cada agente.

A partir daí, a empresa passa a ter condições e deverá escolher com quem irá competir, ou seja, disputar os lucros que o negócio proporciona.

Ao menos duas estratégias são muito claras: na primeira, a empresa não se contenta com sua posição dentro da cadeia de valor e decide agregar o trabalho de nova etapa. Por exemplo, a empresa é fabricante de sapatos e não está contente com a parcela de lucro que lhe cabe e decide não só fabricá-los como também se tornar um distribuidor nacional.

Observe que neste caso, a empresa incorporará os custos e os lucros auferidos da etapa de distribuição e se supõe que o resultado final lhe seja favorável. Essa opção é sempre delicada e deve ser muito bem estudada, pois não é tão simples quanto parece. Nem sempre a empresa possui a expertise necessária para exercê-la e poderá ao invés do que imagina, até comprometer seu resultado inicial.

A segunda estratégia é a de concentrar esforços em captar uma parcela maior do lucro mantendo sua posição atual, isto é, no exemplo, na fabricação e venda de sapatos unicamente. Neste momento aparece a necessidade cada vez mais clara de agregar valor ao seu produto/serviço.

A implementação da estratégia envolve mudar as expectativas e comportamentos de todas as partes envolvidas no processo de venda: os consumidores, recebendo tratamento justo e uma política de descontos adequada; os vendedores devem aprender que serão recompensados pelos ganhos de lucratividade e não pelo volume de vendas.

E, o pessoal de finanças, deve aprender a enxergar os custos além de um determinante do preço, para compreender melhor as trocas compensatórias entre preço, custos e respostas de mercado.

Têm-se três formas principais de efetuar essas mudanças comportamentais, são elas: A primeira é fornecer incentivos às mudanças, isto é, para os vendedores, incentivos financeiros ligados à lucratividade e não ao volume de vendas. Para os consumidores, incentivos adequados a começar a pagar pelo valor recebido ou aceitar uma alternativa com menor valor.

E, devem ser levados a mudar o *timing* da compra, os volumes ou a atender a outras condições para se qualificar por descontos continuados. Por fim, estabelecer políticas de descontos cuidadosas, pois, podem ser muito prejudiciais a empresa.

A segunda, é gerar expectativas adequadas, trata-se de senso comum que os indivíduos mudarão apenas à medida que a mudança deles for esperada. Infelizmente, dois fatores são muito mal trabalhados pelas organizações no processo de mudanças: as pessoas resistem por que não sabem exatamente no que consistem as alterações e desconhecem como ficarão depois de realizadas. Cabe à empresa esclarecer esses pontos e terá um grupo maior de colaboradores no processo. Disciplina e perseverança são fundamentais nessa fase.

LEMBRE-SE! Não conseguir passar uma mensagem consistente aos consumidores de que terão que pagar pelo valor percebido gera expectativas de que eles poderão “*vencer*” ao negociar agressivamente ou simplesmente esperar até o preço baixar.

O terceiro é fornecer conhecimento e as habilidades para mudar, pois os vendedores não são os únicos na empresa a necessitar de novas habilidades para implementar a precificação estratégica. Os gerentes de produto devem aprender a coletar dados necessários para estimular o valor econômico, analisar custos relevantes e fixar preços que maximizem lucros.

## 5 - Bibliografia

BRUNI, A. L e FAMÁ, R. – **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo, 5ª. ed. Editora Atlas, 2010.

COELHO, F.S. – **Formação estratégica de precificação**. São Paulo, Editora Atlas, 2009

COSTA, R.P., FERREIRA, H.A.S., JÚNIOR, A,F,S, - **Preços, orçamentos e custos industriais**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2010.

NAGLE, T.T. e HOGAN, J.E – **Estratégia e táticas de preços**. São Paulo, Editora Pearson, 2007.

PARKIN, Michel – **Economia**. São Paulo, Editora Pearson, 2012.

PORTER. M.E. – **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1989.

SEBRAE – Guia do empreendedor, São Paulo, 2015.

ZACARELLI, S.B. Et. Tal. **Clusters e rede de negócios: uma visão para a gestão de negócios**. São Paulo, Editora Atlas, 2008.