

---

## *Estratégias de Preços*

---

*Sérgio Augusto Leoni Filho*

O estabelecimento do preço de venda dos produtos ou serviços é uma das mais importantes e difíceis tarefas de um administrador, estando entre aquelas que mais geram dúvidas e discussões em uma organização.

Com efeito, equívocos na condução do processo de formação de preços podem reduzir drasticamente o potencial de resultados de uma empresa, podendo até inviabilizá-la. E estes erros podem estar tanto no estabelecimento de um preço muito alto como em um preço muito baixo para o produto ou serviço que a empresa está comercializando.

O objetivo deste capítulo é capacitar o responsável pela precificação para o estabelecimento dos melhores preços para seus produtos e serviços, evitando possíveis erros. Oferece, também, algumas recomendações na administração do dia-a-dia dos preços.

### **1 Como os preços são formados - o conceito de valor percebido**

Quando a empresa vai ofertar um produto ou serviço para um cliente, há o pressuposto básico de que este produto ou serviço será utilizado para suprir uma necessidade. É fundamental, desta forma, que o produto ou serviço que a empresa está oferecendo efetivamente possa corresponder às necessidades do cliente. Por esta necessidade suprida, o cliente estará disposto a pagar uma determinada quantia de recursos denominada **preço**.

Desta definição básica pode-se tirar uma conclusão importante: *na verdade quem estabelece o preço do produto ou serviço não é a empresa e sim o cliente*. Entender isto é fundamental, pois muda o conceito que se tem de que a empresa é quem faz o preço.

O que ocorre na prática é que o cliente “percebe um valor” no produto ou serviço que a empresa está oferecendo: se este “valor percebido” for maior que o preço estabelecido os clientes irão comprar o produto, certamente gerando bons volumes de venda.

Pode-se exemplificar com o lançamento, no início da década de 90, de um carro pequeno e moderno, de uma das maiores montadoras do país. Este veículo, com características muito superiores às dos concorrentes, transformou-se em um estrondoso sucesso de vendas, gerando filas e até ágio para sua aquisição.

Nesse caso, o cliente percebeu que o veículo supria perfeitamente suas necessidades (de conforto, economia, agilidade no trânsito) e, por isso, atribuiu um alto valor ao produto. Como o preço oferecido pela empresa era menor do que este “valor percebido”, as vendas foram muito grandes, superiores, até, ao desejado por ela.

Por outro lado, se o cliente atribui um valor menor que aquele estabelecido pela empresa certamente as vendas serão muito fracas. Cabe citar aqui o caso de um produto pré-preparado, usado nas residências, cujos benefícios indicados pela empresa eram a facilidade de preparo, a economia (por não gerar perdas) e a higiene (por não haver contato com o produto). O preço estabelecido pela empresa foi muito maior que o “valor percebido” pelo cliente. Para o cliente esses benefícios valiam menos que o preço a ser pago para adquirir o produto, compensando comprar o produto *in natura* a um preço cerca de 50% menor.

**O preço de um produto ou serviço é formado  
muito antes da elaboração da tabela de preços**

Nos dois casos apresentados, o resultado das vendas pode ser explicado diretamente pela **percepção de valor** que os clientes tinham do produto. Nas duas situações houve erros no processo de precificação pelo fato de que as empresas, ao estabelecerem o preço do produto, desconheciam o “valor percebido” pelo cliente.

A tarefa do gestor de preços é conhecer o verdadeiro valor atribuído pelo cliente aos produtos e serviços.

Tanto a montadora como a empresa de alimentos equivocaram-se quanto aos preços. Certamente a montadora poderia ter colocado um preço maior, vendendo menos mas com uma margem muito maior. Além disso, não geraria problemas como filas, ágio, os quais certamente desagradam o consumidor e o revendedor.

No caso da empresa de alimentos, isto também ocorreu, porém em sentido contrário: por não se conhecer o preço que o cliente estaria disposto a pagar estabeleceu-se um preço muito alto, gerando um grande fracasso em termos de venda.

Assim, é preciso fixar claramente o seguinte conceito: a tarefa mais importante na fixação de preços é conhecer quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço, ou seja, qual o real **valor percebido** por ele. Isto pode ser feito por meio de pesquisa com os consumidores, do conhecimento de especialistas no mercado em que a empresa está atuando ou mesmo por meio de teste junto ao mercado (aumentando o preço em alguns locais e diminuindo em outros e analisando as vendas obtidas).

## 2 Estratégias para que a empresa passe a ser formadora de preços

Neste ponto cabe perguntar por que certas empresas conseguem obter altos preços e margens pelos seus produtos ou serviços.

Existem, basicamente, dois tipos de empresa no mercado: aquelas que direcionam sua estratégia para a venda de produtos e serviços comuns, facilmente encontrados na concorrência, e aquelas que direcionam sua estratégia para a venda de produtos e serviços diferenciados, especiais.

Exemplifiquemos o primeiro caso citando uma empresa que produza móveis de padrão popular. Neste caso, em grande parte, o preço é formado pela concorrência (que, inclusive, reflete o valor percebido pelo cliente). Haverá muita dificuldade para o aumento dos preços, visto que a grande concorrência e a baixa diferenciação do produto impedem que preços maiores sejam obtidos. Isto ocorre na maioria dos produtos chamados de *commodities*. Os setores de tintas, fraldas, móveis, confecções e muitos outros setores apresentam centenas de empresas fabricando praticamente o mesmo produto.

Pode-se exemplificar o segundo caso com uma empresa de móveis especiais, que utiliza materiais diferenciados (por exemplo, aço escovado), tecnologia moderna (máquinas CNC) e *design* avançado e exclusivo. Aqui, a estratégia adotada, de diferenciação, permite que a empresa valorize o que o produto oferece ao consumidor, de forma muito mais intensa que a empresa do primeiro caso. Tal empresa é “mais formadora de preços” que a primeira (obviamente até um certo limite, representado pelo valor percebido pelo consumidor).

Certamente neste caso haverá a possibilidade de aumentar o preço, ou não entrar em uma “guerra de preços”, pelo diminuto número de concorrentes e pela alta diferenciação que o produto oferece.

Isto ocorre também com o comércio: os pequenos supermercados procurarão compensar os preços maiores que os dos hipermercados com uma grande diferença no atendimento e no relacionamento com o consumidor.

Desta forma, uma estratégia que deverá ser perseguida pelas empresas para que não entreguem a tarefa de formar preços para seus concorrentes é a diferenciação de seus produtos e serviços, agregando atributos (*design*, materiais, embalagem, praticidade, higiene, *layout* da loja, decoração, *mix* de produtos, etc.) que efetivamente interessem aos consumidores do segmento para o qual a empresa está atuando. Deve-se seguir, basicamente, o seguinte roteiro para que este objetivo seja alcançado:

- a) analisar o produto do concorrente, buscando oportunidades de melhoria e diferenciação neste produto;
- b) estabelecer claramente quem é o cliente-alvo;
- c) analisar o cliente-alvo, procurando conhecer quais atributos (*design*, embalagem, materiais, etc.) o cliente deseja encontrar no produto;
- d) criar o produto ou serviço que atenda aos desejos do consumidor;
- e) realizar uma pesquisa de *valor percebido* pelos clientes-alvo;
- f) fazer com que a comunicação (propaganda e publicidade) e a distribuição estejam em perfeita sintonia com o produto e o preço, comunicando os benefícios do produto junto ao cliente-alvo e facilitando sua aquisição, pela disponibilização nos pontos de venda corretos;
- g) estabelecer o preço de venda com base nos passos anteriores.

Este roteiro permite que a empresa possa controlar em suas mãos as rédeas da formação dos preços, fugindo do que se convencionou chamar de “vala comum dos preços”.

### **3 A importância do preço no resultado – analisando os custos e a margem real e administrando os preços**

Como se viu anteriormente, preços muito altos ou muito baixos em relação ao valor percebido pelos clientes reduzem significativamente o resultado da empresa.

Muitas empresas reduzem os preços para aumentar suas vendas, sem que haja uma criteriosa análise do resultado desta prática. Vendedores concedem desconto sem avaliar o impacto deste sobre o resultado da empresa: importa mais o cumprimento das quotas de vendas do que o efetivo resultado. Empresas

preocupam-se apenas com o volume de vendas, sem que haja o mesmo nível de preocupação com os resultados que estas vendas proporcionam.

Neste aspecto, pequenos percentuais de descontos concedidos podem proporcionar grandes perdas no resultado da empresa. Assim, a concessão de descontos não pode ser a única estratégia utilizada para alavancar o resultado, como será visto adiante.

A má administração de preços pode ter conseqüências danosas no resultado. Exemplifiquemos isto examinando o caso de uma distribuidora de bebidas. Esta distribuidora vende uma caixa de cerveja ao preço de R\$ 20,00, tendo impostos a pagar e comissões sobre a venda de 4,0%. O custo de aquisição do produto é de R\$ 16,00. No quadro a seguir, pode-se observar a margem real obtida na venda de uma caixa:

**QUADRO 1 - CÁLCULO DA MARGEM REAL NA VENDA DE UMA CAIXA DE CERVEJA**

Preço de Venda	20,00
(-) Impostos e Comissão = 4,0%	0,80
(-) Custo de Aquisição	16,00
= Margem Real	3,20

Descontos de 3,0% para o aumento de vendas fariam com que a margem real passasse a ser a seguinte:

**QUADRO 2 - CÁLCULO DA MARGEM REAL NA VENDA DE UMA CAIXA DE CERVEJA COM DESCONTO DE 3,0%**

Preço de Venda	19,40
(-) Impostos e Comissão = 4,0%	0,78
(-) Custo de Aquisição	16,00
= Margem Real	2,62

Qual o efeito desse desconto de 3,0% sobre a margem real? A margem real diminuiu 18,12% [  $1 - (2,62/3,20) \times 100$  ].

Seria necessário, assim, um aumento de 22,1% nas vendas  $[(3,20/2,62) - 1] \times 100$ ] para que fosse obtido o mesmo resultado proporcionado pelo preço sem desconto.

O administrador de preços deve estar atento as políticas de seus concorrentes.

Algumas vezes não se obtém esse resultado no aumento das vendas, o que demonstra ser esta uma estratégia inadequada para a melhoria do resultado. Deve-se estar atento, também, para o fato de que a diminuição do preço gera uma redução, também, dos preços dos concorrentes, eliminando uma parte dos benefícios decorrentes da redução de preço realizada pelo desconto.

Pesquisas indicam que uma redução de 1% nos preços dos produtos tem como contrapartida uma redução de cerca de 0,7% nos preços dos concorrentes. Portanto, ao conceder descontos, o administrador de preços deve preparar-se para a redução que será concedida pelos concorrentes.

Antes de tomar essa decisão o administrador de preços precisa conhecer, pautado na experiência com outras diminuições de preços, qual a provável reação em termos de aumento de vendas. Conceder o desconto de 3%, neste caso, só será aceitável se vier acompanhado de um aumento de, no mínimo, 30% nas vendas.

Esse efeito ocorre também em sentido contrário: um aumento de 3% nos preços gera um resultado idêntico ao aumento de 22,1% nas vendas. Em outras palavras, se a diminuição das vendas (causada pelo aumento dos preços em 3%) for menor do que 22,1%, ainda assim terá sido vantajoso aumentar os preços. Com isso mostra-se que a administração de preços deve estar extremamente atenta para produtos ou serviços que possam ter seus preços aumentados sem perda proporcional das vendas.

Além dessas, outras estratégias comerciais devem ser seguidas para a melhoria dos resultados, tais como:

- compensar os descontos concedidos em certos produtos com a diminuição nos descontos de outros, ou mesmo com aumentos que não gerem perdas de vendas;
- remunerar os vendedores não apenas pelo volume de vendas, mas também pela margem real que proporcionam;
- fazer com que a equipe de vendas venda um *mix* de produtos em que se incluam produtos com altas margens, estabelecendo-se quotas de vendas para estes produtos.

## 4 Adequando os preços - preços diferentes para clientes diferentes

Você sabia que cerca de 5% dos seus clientes estão dispostos a pagar mais pelo seu produto ou serviço? Sabia que estes 5% “percebem um valor” maior do que o preço que você está oferecendo neste momento?

Imagine, agora, o potencial de lucros que você pode obter se conseguir identificar quem são esses clientes. Aqui, devemos lembrar o impacto sobre o resultado causado por um pequeno aumento no preço.

Estudos e a prática indicam que nem todos os clientes estão dispostos a pagar o mesmo preço pelo produto. Por exemplo: uma empresa paranaense do ramo de alimentos, ao lançar o produto em São Paulo, aumenta o preço em cerca de 10,0% em relação ao preço no mercado paranaense, refletindo, desta forma, o valor percebido pelo consumidor paulista em relação ao seu produto.

Uma outra empresa, do ramo de produtos para construção civil, informou que no Estado de Minas Gerais os seus produtos podem ser vendidos acima da tabela entregue para seus representantes, pois os clientes estão dispostos a pagar um preço maior. Este fato era desconhecido pelo gerente, que, a partir desta informação, pode criar uma tabela específica para este estado.

Um supermercado que atua em uma região mais nobre da cidade pode estabelecer preços maiores para alguns produtos de consumo específicos, sem perda de vendas, em relação às filiais em outros bairros.

Uma pesquisa realizada por uma indústria de computadores junto a potenciais clientes identificou que o valor percebido pela maior parte de seus clientes era de cerca de R\$ 2.000,00. Cerca de 5% dos entrevistados, porém, atribuíram um valor de até R\$ 4.000,00 pelo produto.

Esses exemplos mostram ser fundamental identificar, no seu segmento de atuação, quais clientes estão dispostos a pagar um pouco mais pelo produto, quais são as características desses clientes e por que pagam mais caro. Em seguida deve-se criar uma estrutura de distribuição e comunicação que permita a este cliente adquirir o produto a um preço superior.

Uma vez identificados os clientes, as empresas utilizam algumas estratégias para personalizá-los, tais como:

- a) criar acessórios ou modelos, com pequenas variações de custos, que permitam um substancial aumento do preço, como fazem as montadoras e concessionárias de veículos;
- b) disponibilizar o produto somente em alguns pontos de venda, de acordo com o público-alvo (em certos supermercados só se encontra o produto mais caro);

- c) selecionar a forma como será comunicado o produto, como os catálogos de vendas de produtos enviados pelos bancos, a preços mais altos que aqueles encontrados no mercado, para os clientes de maior poder aquisitivo;
- d) criar tabelas de preços para uso exclusivo em determinadas regiões, como no caso da empresa de materiais de construção civil;
- e) não informar descontos, deixando que os clientes mais sensíveis ao preço peçam o desconto e que os menos sensíveis não o façam (como fazem as administradoras de cartão de crédito, que somente concedem a isenção da anuidade se o cliente a solicita).

Os ganhos advindos da adequação dos preços a clientes específicos compensam o esforço para compreender o que os diferencia.

Assim, o administrador de preços deve procurar apreender quais características do produto e do processo de comercialização os clientes valorizam e, então, adequar seus produtos, serviços e processos de comercialização para que eles possam adquiri-los.

## 5 Ações de administração de preços - dicas importantes no dia-a-dia

No dia-a-dia de uma empresa, muitas ações de administração de preços precisam ser implementadas, tais como o aumento de preços, a redução de preços, o estabelecimento de preços para novos produtos. Embora para cada segmento ou setor ações específicas devam ser analisadas e implementadas, algumas regras gerais de administração de preços podem ser listadas:

***Redução de preços:** aparentemente a redução de preços é fácil de ser feita, mas se alguns cuidados não forem tomados os clientes que pagaram um preço mais elevado poderão sentir-se prejudicados.*

Isto aconteceu, por exemplo, em uma escola que diminuiu o preço de seus cursos em um percentual significativo. Os alunos que haviam pago mais caro e que souberam da redução fizeram um grande protesto à Diretoria, pois



se sentiram prejudicados. Neste caso, quando o novo preço for facilmente conhecido pelos consumidores, deve-se fornecer àqueles que compraram a um preço maior algum benefício (por exemplo, bônus para descontos especiais nas próximas compras) que compense a situação.

Deve-se, ainda, fundamentar a redução no preço com uma campanha de comunicação em que possa ser explicado o motivo da medida. Tem-se, a título de exemplo, o caso de uma empresa de equipamentos eletrônicos que comunicou a diminuição de preços baseada no aumento da produtividade, o que foi bem recebido pelos clientes. A redução do preço dos veículos, recentemente anunciada, está embasada na diminuição do Imposto de Produtos Industrializados (IPI). Explicar a causa da diminuição é importante para evitar desgaste com o cliente.

Em outros casos a diminuição de preços pode afetar diretamente o lojista que ainda tem estoque dos produtos adquiridos a um preço maior. Neste caso, antes de comunicar a redução, deve-se estabelecer uma ação de compensação para evitar prejuízo do lojista.

Reduções de preços baseadas em descontos devem seguir as regras discutidas neste artigo.

Não se deve esquecer, também, que sempre haverá negociação para se baixar os preços. Assim, é sempre recomendável embutir, no preço-base, um pequeno percentual de desconto para esta negociação.

***Aumento de preços:** na maioria das vezes, tem-se grande dificuldade em fazer com que os consumidores aceitem o aumento de preços.*

Para que isto possa ser feito com menor dano, a empresa deve começar a anunciar o aumento de preços com bastante antecedência, de forma que os clientes comecem a aceitar o fato de que os preços serão aumentados.

Deve-se, também, tomar o cuidado para que o preço seja reajustado para cima embasado em alguma situação que obrigue a empresa a fazê-lo, como, por exemplo, próximo às datas do aumento salarial dos funcionários (dissídio). Aumento nos preços de alguns insumos ainda administrados pelo governo (como gasolina, água, energia elétrica) servem para explicar ao mercado a razão do aumento dos preços de alguns produtos.

Se possível, deve-se aumentar o preço ao mesmo tempo que se oferece algum benefício ou mudança no produto, de forma que o aumento possa ser

compensado por esta melhoria. Contudo, é preciso cuidado: o benefício ou melhoria deve ter algum valor para o cliente, caso contrário constituir-se-á somente em custo para a empresa.

Para poder administrar eficientemente seus preços, a empresa deve ter um bom nível de informação.

Uma ação fundamental a ser feita, para que o preço possa ser aumentado, é uma eficiente ação de comunicação. A comunicação deverá **motivar** a aceitação do novo preço mediante a demonstração dos benefícios adicionais do produto, das mudanças que tornaram o produto mais atrativo.

Lembre-se, entretanto, que a melhor forma de aumentar o preço é, na verdade, aumentar o valor percebido pelos clientes, por meio de ações de melhoria e diferenciação do produto, conforme foi discutido em tópicos anteriores.

***Preços para novos produtos:** antes de lançar um novo produto, procure conhecer o “valor percebido” pelos clientes. Identifique os pontos de diferenciação com relação aos concorrentes e pergunte a seus clientes se estes atributos os motivariam a comprar a um preço maior.*

Normalmente há uma tendência, especialmente por parte das empresas não líderes, a estabelecer um preço muito baixo para seu produto, o que pode ser um “tiro pela culatra”, pois isto pode sugerir baixa qualidade.

Se sua empresa não é líder, procure imprimir aos seus produtos características que os aproximem dos líderes, tais como cor, embalagem, etc. A seguir, pesquise como o cliente vê o seu produto em relação ao produto do líder e a outros do mercado.

Em regra é preferível lançar um produto a um preço maior, concedendo-se um desconto especial de lançamento, a lançá-lo a um preço mais baixo e, depois, ter de aumentá-lo. Isto só poderá ser feito se o produto realmente superar a expectativa do cliente.

Aqui vai uma dica importante: se você é proprietário de uma empresa e pretende lançar um produto, procure conhecer a real opinião daqueles que vão utilizá-lo e não daqueles que o criaram, pois isto será essencial na formação do preço. Há uma tendência, por parte dos donos ou criadores de produtos, a superestimar o valor e, conseqüentemente, o preço do produto, baseados em sua aceitação do produto, e não na aceitação por parte dos clientes.

## Considerações finais

Formar o preço dos produtos é uma tarefa de importância singular. Para sua correta execução, o administrador da empresa deve procurar contar com um dos insumos mais importantes na gestão de uma empresa: a informação. Manter-se profundamente informado sobre os preços e estratégias da concorrência, sua capacidade de reagir a certas ações, sobre as características, necessidades e percepções dos clientes é, assim, o caminho ideal para uma boa administração dos preços e conseqüente sucesso da organização.

## Bibliografia recomendada

DOLAN, Robert J.; SIMON, Hermann. **O poder dos preços**: as melhores estratégias para ter lucro. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

SANTOS, José Joel. **Formação dos preços e do lucro empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço**: a arte do negócio. São Paulo: McGraw Hill, 1995.

## Resumo

Formar preços é uma das principais tarefas em uma empresa, sendo, em muitos casos, responsável pelo sucesso ou fracasso no resultado das vendas de um produto. Em ambos os casos (excesso ou fracasso de vendas), um erro no processo de precificação pode ser cometido, resultando em significativa redução do resultado da empresa. Apesar de as empresas necessitarem elaborar uma tabela de preços de seus produtos/serviços, pode-se dizer que o preço já está formado muito antes desta atividade, visto que o cliente percebe e atribui um determinado valor ao produto ou serviço. Para acertar no processo de precificação, é preciso estar em consonância com os desejos e necessidades dos clientes desde a criação do produto/serviço de seu interesse. Dessa forma, o preço será mais facilmente estabelecido, pois o valor atribuído pelo cliente poderá ser claramente formado já no desenvolvimento do produto.