



# Mude o preço de seus serviços

Como uma empresa pode “capturar” todo o valor dos serviços que oferece? Somente com uma estrutura de preços diferente da dos produtos, que favoreça a modularidade desses serviços e garanta a satisfação do cliente. É o que escrevem Rob Docters, Mike Reopel, Jeanne-Mey Sun e Steve Tanny, autores do livro *Winning the Pricing Game – Smarter Pricing, Smarter Branding*

**O preço dos** serviços sempre recebeu menos atenção do que o preço dos produtos. No entanto, conforme a prestação de serviços se torna mais significativa na economia —e uma fonte maior de lucro para as empresas—, aumenta também a necessidade de compreender o funcionamento de seu mecanismo de fixação de preços. Sem essa compreensão, muitos executivos acostumados com produtos correm o risco de fazer maus negócios, além de deixar de atender às necessidades especiais dos clientes.

Os dois desafios específicos da precificação de serviços são:

1. Sua natureza intangível, o que coloca as empresas diante de um conjunto bem mais variável de demandas de clientes. Assim, mesmo medir unidades vendidas, por exemplo, é mais complicado quando se trata de serviços do que de produtos. Para fazer uma comparação, os veículos são vendidos por unidade, mas os serviços *on-line* oferecidos pelas montadoras podem ser cobrados de diversos modos: por minuto, por página na Internet, por arquivo, por busca ou por período do dia.

2. A alta probabilidade de que um serviço seja insubstituível, o que faz com que os custos da execução inadequada possam superar os custos do serviço. Ao contrário do que ocorre com produtos, em que sempre é possível prever peças de reposição ou sistemas “anti-risco”, no caso dos serviços a substituição sempre envolve complicações. O cancelamento de um voo de uma companhia aérea ou o diagnóstico equivocado de uma doença muitas vezes não permitem reparo.

Conforme a prestação de serviços adquire complexidade, o esforço necessário para ser bem-sucedido nessa questão também aumenta. Em 2002, a IBM anunciou a intenção de realocar US\$ 1 bilhão de seu orçamento de pesquisa e desenvolvimento. Em vez de priorizar a tecnologia da informação, ela apostaria em pesquisas relacionadas aos serviços de consultoria e informática. No entanto, o vice-presidente sênior responsável pelas pesquisas afirmou que “a empresa não tinha definido ainda como seria remunerado o trabalho feito diretamente para os clientes”.

## DUAS ABORDAGENS

Duas abordagens para a formação de preços ajudam a compreender a complexidade da precificação dos serviços. A primeira se refere ao desenvolvimento do que chamamos de “definição completa de preços”, ou seja, uma escala de preços capaz de refletir a variedade de serviços executados para os clientes. Assim, torna-se possível criar “pacotes” modulares de serviços, que permitem juntar e combinar todos os serviços e agregar-lhes valor.

A segunda abordagem consiste em estruturar os preços de acordo com a importância dos serviços e determinar com que frequência esses serviços podem deixar de cumprir o prometido.

### 1. Estabelecer “pacotes” modulares de serviços

A criação de “pacotes” modulares tem como ponto de partida a identificação de toda a variedade de serviços que podem ser necessários para atender às demandas dos clientes. Poucas empresas contam com listas completas desses serviços; em geral, elas se afastam dos clientes ao rejeitar solicitações que poderiam ser lucrativas e, em alguns casos, seus profissionais especializados acabam atendendo a essas demandas sem cobrar nada. Essa segunda situação não é ruim em si, mas atrapalha o esforço de avaliar os novos elementos de preços (uma vez que não existe registro desses atendimentos) e representa um perigo operacional potencial caso essas demandas fiquem mais comuns.

Um bom exemplo de setor que conseguiu listar as várias demandas potenciais dos clientes é o da aviação comercial: além de cobrar pelo transporte dos passageiros, as companhias aéreas tarifam o excesso de bagagem, o transporte de animais, a emissão especial de bilhetes e as bebidas alcoólicas.

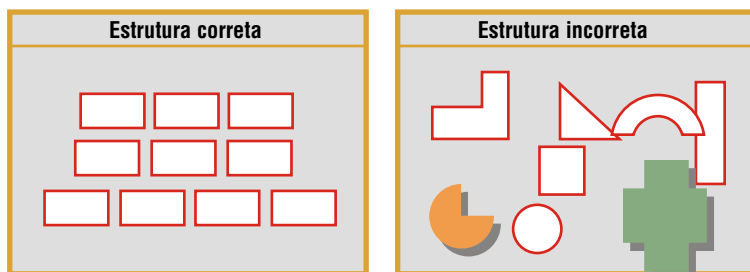
Uma política de preços que lida com tamanha variedade de serviços torna mais difícil para os clientes comparar preços e mais fácil para a empresa moldar seu sistema de preços para refletir as prioridades dos clientes e a própria estrutura de custos.

Uma observação adicional: mesmo quando o serviço ou produto parece algo muito direto, também pode implicar questões intangíveis, como estas: como ficam os preços para a garantia? E para as devoluções? E o financiamento? E o pagamento antecipado? Como funcionam os casos de reembolso, consertos e frete? E o sistema de cobrança? E os atendimentos excepcionais? Aqui novamente é preciso contar com uma definição de preços completa, que inclua tudo.

De posse dessa definição, a empresa já está a meio caminho da criação de um preço modular. Com a palavra “modular” queremos designar a facilidade de “juntar e combinar” serviços e produtos. A modularidade é especialmente importante em casos que exigem grande dose de “autoatendimento” por parte dos clientes – produtos e serviços oferecidos pela Internet, por exemplo.

A modularidade também pode oferecer uma solução para situações nas quais as possíveis combinações de serviços são muito complexas, a ponto de confundir os clientes e mesmo a equipe de vendas. A compra de anúncios em revistas é tão complicada que muitos vendedores têm dificuldades para explicar os sistemas de desconto aos clientes ou até de compreendê-los. Pela mesma razão, a automação dessas vendas torna-se difícil ou mesmo impossível.

Figura 1 Qual é a melhor organização para os serviços



Para criar modularidade, é preciso contar com um “eixo” lógico para a estrutura de preços que contenha:

- um preço para cada serviço que um cliente possa querer;
- cada elemento do serviço viável em custos ou fácil de combinar (por meio de regras simples);
- a capacidade de combinar qualquer elemento do serviço com outro e regras muito simples para definir as combinações;
- sobreposição mínima entre os elementos do serviço para que os clientes não tenham a impressão de que pagaram duas vezes ou mais pela mesma parte de um serviço. Em termos gráficos, a estrutura deve parecer-se com o lado esquerdo da figura acima.

No setor de telecomunicações encontra-se um bom exemplo de empresa que faz “pacotes” modulares: a AT&T. Nos EUA, ela oferece uma reconfiguração dos serviços de Internet rápida controlada pelos clientes. Estes podem encomendar os tipos de serviço e a velocidade de transmissão de voz e dados que julgarem mais adequados a seu caso. Tal recurso é possível sem um imenso “fardo” administrativo, porque todos os serviços têm os preços estabelecidos de maneira modular.

## 2. Responder a variações na qualidade dos serviços

A diversidade de serviços, apropriada para atender às diferentes demandas dos clientes, tem como pressuposto que muitas transações, uma vez realizadas, não permitem correção futura. Assim, é provável que os resultados não sejam uniformes em relação a qualidade e êxito –o que pode significar, em muitos casos, a insatisfação dos clientes.

Como a precificação pode refletir as variações na qualidade de modo a aumentar a satisfação e a disposição dos clientes em repetir a compra? Levando em conta as probabilidades de erro.

As primeiras perguntas devem buscar entender a gravidade do problema do ponto de vista dos clientes: o que é um resultado insatisfatório? Os resultados insatisfatórios possíveis têm mais peso do que o custo do serviço? Se o sinal da TV a cabo cair e você ficar sem transmissão por algumas horas, não é uma grande tragédia. Porém, se um médico cometer uma imperícia no exercício de sua atividade, as conseqüências podem custar milhões de dólares.

Outra questão-chave para os clientes e para a empresa que oferece os serviços é a freqüência com que ocorrem os erros. O conceito de “freqüente” depende de cada mercado, mas, em geral, o contexto o esclarece. A freqüência não afeta apenas a percepção do cliente, como também o negócio do fornecedor do serviço, que precisa reduzir ou compensar a perda do cliente. O cálculo de quanto custa essa reparação deve incluir o custo administrativo tanto do vendedor como do comprador.

A combinação desses dois fatores –gravidade dos erros e freqüência em que ocorrem–

forma a estrutura para a avaliação das variações em qualidade. Essa estrutura pode ser transposta em uma matriz.

Os erros de baixa freqüência e conseqüências menores (quadrante C da matriz) são os mais fáceis de organizar. Nesses casos, a solução mais comum é a adoção de um período de garantia, uma vez que o aspecto financeiro costuma ser favorável e os consumidores consideram essa uma medida aceitável.

**Figura 2** Qual é o risco de haver falhas na qualidade dos serviços

Erros com conseqüências graves	<b>A</b> (fazer seguro)	<b>B</b> (partilhar riscos)
	<b>C</b> (oferecer garantia)	<b>D</b> (vender em partes)
Erros com conseqüências menores	Erros de baixa freqüência	Erros de alta freqüência

## Prestadoras de serviços devem definir com precisão qual o efeito da variação da qualidade – e dos erros no serviço – sobre seus clientes

Os erros com conseqüências menores, mas que ocorrem com alta freqüência (quadrante D da matriz), são mais complicados. Uma garantia não bastaria para deixar os clientes mais satisfeitos, por causa do esforço que eles precisam fazer para colocar essa garantia na prática (esforço partilhado com a empresa fornecedora). Ainda que oferecer garantia não seja uma idéia ruim, deve-se observar a adoção de táticas de preço adicionais para melhorar a situação:

- Se as operações de qualidade inferior podem ser previstas com antecedência, crie duas categorias de serviço: de qualidade superior e de qualidade inferior. A medida, além de permitir o ajuste do preço em relação ao valor, também informa o consumidor de que o esforço dele requerido pode ser maior do que o habitual.

- Defina a unidade de pagamento para refletir o menor valor percebido pelo cliente. Se ficar estabelecido que o pagamento equivale a uma parte do valor criado, o cliente estará mais preparado para acreditar que o fornecedor fez os melhores esforços e que não está sendo explorado.

- Finalmente, sempre que possível, venda os serviços em “partes” que incluam tanto os resultados para a qualidade superior como para a inferior. Assim, cada compra se torna mais previsível e, portanto, é mais fácil ter seu preço definido. A medida também permite que o cliente vivencie uma parte do melhor resultado. Por exemplo: muitos jornais não vendem classificados para uma única edição. Em vez disso, exigem um mínimo que envolve várias edições, pois sabem que há mais probabilidade de obter resposta no caso de anúncios múltiplos.

É importante definir com precisão qual o efeito da variação da qualidade – e dos erros no serviço – sobre seus clientes. No caso de uma empresa que fornece relatórios de crédito, por exemplo, costumam ocorrer dois tipos de erro. Primeiro, um relatório sobre um potencial tomador de empréstimo pode estar incompleto e, por isso, não informar adequadamente. Nesse caso, o cliente gastou e não ganhou nada, o que não é tão grave. A segunda possibilidade, porém, é que o relatório contenha erros, esteja desatualizado ou avalize o empréstimo a um tomador que na verdade não tem saúde financeira. Aí o cliente pode perder bem mais do que o custo do relatório se emprestar dinheiro ou ampliar o crédito em uma situação de risco.

A melhor solução pode ser o seguro quando houver condições objetivas de ocorrer um erro com conseqüências graves (que represente várias vezes o preço do serviço) mas com baixa freqüência, como mostra o quadrante A da matriz. Os clientes especialmente preocupados com a possibilidade da baixa qualidade ou possíveis erros podem ter a opção de fazer um

seguro e assim obter uma proteção caso o erro de fato ocorra. Um benefício adicional para quem vende é que, caso o cliente não queira comprar o seguro, passa a partilhar a responsabilidade por eventuais prejuízos. Quando os erros são de baixa freqüência mas sua possibilidade de ocorrência é percebida como alta, pode ser lucrativo atuar como um “agente de seguros” dos clientes.

Vejamos um exemplo de reação inadequada diante de um erro. Quando uma companhia aérea cancela um vôo, em geral oferece aos

### Checklist

Responda a estas perguntas antes de fixar o preço de um novo serviço

- Qual é o propósito estratégico que o preço deve referendar?
- Qual é a unidade básica para cobrar? Um minuto? Uma tarifa?
- Qual é a melhor estrutura de preços: uma tarifa única ou diversas tarifas para variadas atividades?
- Que mensagens a precificação deve passar para os consumidores?
- O processo de definição do preço capta todo o valor oferecido pelo serviço?
- Existe uma quantidade mínima de serviços prestados? É possível combinar os serviços em partes afim de deixá-los mais sedutores aos clientes?
- Essas partes são modulares?
- Como é possível detectar as variações na qualidade do serviço?
- Que resposta dar a isso?
- Algum de nossos produtos teria mais êxito se comercializado na forma de serviço?

Rob Docters é sócio da firma de consultoria em estratégia i2 Partners, de Nova York, EUA. Michael

R. Reopel é consultor da A.T. Kearney, sediada em Cambridge, Massachusetts, especializado em estratégia.

Jeanne-Mey Sun é consultora da A.T. Kearney, sediada em Chicago, Illinois.

Steve Tanny é economista e professor de matemática da University of Toronto, de Ontário, Canadá.

Juntos escreveram o livro *Winning the Pricing Game* (ed. McGraw-Hill), cujos *highlights* foram publicados em *HSM Management* nº 48, na página 112.

clientes a possibilidade de reembolsar o valor da passagem ou acomodá-los em outro voo. No entanto, na percepção de muitas pessoas, a inconveniência e o custo do cancelamento superam o preço da passagem. Por isso, é comum considerar o valor do reembolso (que seria uma medida apropriada para uma situação do quadrante C) algo inadequado e incômodo. Nesse caso, um seguro seria uma opção mais apropriada (solução do quadrante A).

Quando um erro tem graves conseqüências e alta freqüência, como mostra o quadrante B da matriz, estamos diante de um problema ainda mais sério: tais situações tendem a exercer forte impacto no aspecto econômico da organização. É o que acontece freqüentemente com as empresas de lançamento de satélites comerciais, de questões judiciais, de cirurgias de risco (ou complexas) e de controle de incêndios em reservas de petróleo. Nesses casos, o seguro tende a ser uma alternativa inviável por causa do valor elevado.

A melhor saída nesses casos é encontrar uma forma de compartilhar riscos. Por exemplo, muitas empresas de recrutamento de executivos só recebem suas taxas quando os candidatos permanecem no emprego novo por mais de um ano. Outro exemplo é o sistema de cobrança de honorários dos advogados, que ajuda a concentrar a discussão de preço na natureza de melhores esforços do serviço. E outro, ainda, é uma *joint venture* entre duas empresas interessadas em ingressar em um novo mercado: nenhuma delas acredita que pode fazer isso sozinha e assim ambas assumem o pagamento dos recursos necessários, na expectativa de partilhar também os lucros caso o empreendimento tenha êxito.

A avaliação e o desenvolvimento da correta estratégia de preços para garantias de serviço são essenciais não só no processo de precificação, mas também no fortalecimento da marca. Poucas decisões gerenciais são mais importantes para a construção de uma marca do que a definição de como lidar com as falhas do produto ou serviço. Como muitas empresas abordam suas falhas em bases *ad hoc* (no momento que estas acontecem), muitas vezes há incertezas e falta de agilidade para compensar as insatisfações dos clientes. E isso pode ser muito prejudicial para uma marca.

### OPORTUNIDADES NO HORIZONTE

Em muitos casos, o processo de precificação oferece às empresas a oportunidade de ampliar suas ofertas de produtos para serviços. Os produtores de software, por exemplo, estão migrando do sistema de vendas de programa para modelos de leasing por períodos definidos. O mesmo ocorreu com alguns fabricantes de lâmpadas de iluminação de ruas, que deixaram de cobrar pela venda e instalação das lâmpadas para adotar contratos de preço fixo. Os preços são definidos sem referência explícita ao número de lâmpadas utilizadas durante a vigência do contrato. Como a condição estimula o fornecedor a usar lâmpadas de maior durabilidade afim de manter os custos baixos, as prefeituras também podem sair ganhando.

Algumas vezes, mudar da venda de produtos para a venda de serviços pode ser algo bastante lucrativo, como ilustra o caso do software. O Windows XP, da Microsoft, por exemplo, vem com um programa de licenciamento que compromete o usuário a adquirir atualizações cada dois anos. Apesar de impopular, a medida se revelou vantajosa porque garante que o cliente compre novas versões do programa que não compraria de outra forma. A Microsoft cobra “taxas de aluguel” equivalentes a até 85% do custo de um licenciamento para toda a vida.

Como se pode ver, a determinação modular do preço abre um horizonte de muitas oportunidades. Ela pode permitir às empresas expandir a gama de serviços oferecidos e, por tabela, reduzir os custos operacionais. Os segredos para fazer isso residem em não ter medo da criatividade e em saber adaptar-se a diferentes situações.