



# Nunca se negocia preço

Em entrevista exclusiva, o especialista em estratégias de preço Thomas Nagle afirma que a essência do sucesso nessa área está em praticar preços rentáveis, descobrindo o valor que um produto ou serviço tem para o cliente

**E**m seu livro *The Strategy and Tactics of Pricing*, o sr. afirma que a fixação de preços é um processo. O sr. pode descrevê-lo?

O primeiro passo é entender o ambiente no qual se desenvolve o negócio: os clientes, os custos e a concorrência. Quase todos os executivos se concentram nesses três temas, mas formulam as perguntas erradas.

Ao pensar nos clientes, a maioria diz: “Quanto quer pagar?”, quando o que teriam de se perguntar é: “Qual é o valor de nossos produtos ou serviços para o cliente?”. Por adotarem uma perspectiva errônea, as empresas costumam fixar preços baixos. Estimam que, do ponto de vista do cliente, quanto menos pagar, melhor. Se comunicassem adequadamente o valor do produto ou serviço, os clientes se sentiriam satisfeitos e dispostos a pagar mais por isso.

O segundo aspecto está relacionado aos custos. Frequentemente, as empresas consideram o custo unitário, quando o fundamental é entender toda a estrutura de custos e, então, per-

guntar-se: “Qual será o custo de uma venda adicional?”. Por exemplo: o custo de atender mais um cliente no voo do meio-dia, que tem poucos assentos ocupados, é praticamente nulo. Entretanto, na hora de maior tráfego aéreo e com o avião lotado, o custo de atender um cliente adicional será o de colocar uma aeronave maior ou acrescentar outro voo. Conseqüentemente, o que importa é compreender quando uma venda representa um aumento nos custos, quando não, e refletir ambas as situações na estratégia de preços.

O terceiro passo é entender a concorrência. Muitas empresas elaboram sua estratégia a partir do preço e das vendas dos rivais, com o objetivo de ganhar participação de mercado à custa dos demais, quando a meta deveria ser maximizar os lucros.

Vejamos o que aconteceu, tempos atrás, no mercado de telefonia celular dos Estados Unidos. Várias empresas pequenas colocaram em xeque a AT&T ao oferecer serviços de chamadas locais mais econômicos. A resposta da AT&T foi o programa One Rate American Program, que estabelecia um preço único para chamadas locais e interurbanas nacionais. Visto que a AT&T possui uma rede de longa distância subutilizada, esse programa não aumentou seus cus-

## Sinopse

A fixação de preços baseada nos custos é, historicamente, o método mais utilizado, principalmente porque tem uma aura de prudência financeira, explica Thomas Nagle em seu livro *The Strategy and Tactics of Pricing* (ed. Prentice Hall). Entretanto, os preços obtidos com essa metodologia tendem a ser demasiado altos nos mercados fracos ou em declínio e demasiado baixos nos mercados fortes ou em expansão. Qual seria a alternativa para resolver ambos os problemas? Os preços rentáveis.

A estratégia para determiná-los, segundo Nagle, deve apoiar-se em dois fatores: 1) o desenvolvimento de uma estrutura de preços baseada no valor para o cliente, nos custos e na posição competitiva e 2) a comunicação eficaz desse valor.

Com inúmeros exemplos, Nagle revela, em entrevista exclusiva a HSM Management, o processo para calcular o valor dos produtos e serviços para o cliente (veja quadro na página 69) e incentivar sua fidelidade. Explica também as políticas de preços recomendáveis nas distintas etapas do ciclo de vida de um produto e descreve como chegar a acordos com empresas e consumidores finais respeitando uma lei fundamental: “Nunca se negocia preço”. A entrevista é de Viviana Alonso.

*“O risco aumenta a sensibilidade [a preço]. Alguns homens pagariam muito por um produto que lhes fizesse crescer o cabelo. No entanto, diante de uma oferta concreta, a maioria não se anima a experimentá-lo ou duvida dos resultados prometidos”*

tos, mas aumentou o de seus concorrentes locais, pois, para igualar sua proposta, eram obrigados a contratar os serviços de interurbanos de outras empresas.

#### **Uma vez entendidos os temas de custos, clientes e concorrência, qual é o passo seguinte?**

Projetar a estrutura do preço, ou unidade de medida. Nesse sentido, algumas empresas cobram por produto; outras, por quantidade ou volume consumido. Definitivamente, a capacidade de fixar um preço rentável depende de duas condições: o desenvolvimento de uma estrutura baseada no valor para o cliente, no custo e na posição competitiva, e a comunicação eficaz desse valor.

#### **O sr. poderia dar algum exemplo de estrutura de preço?**

Vejamos, por exemplo, a estrutura que elaboramos para um jornal norte-americano de cobertura nacional. Como de praxe, cobrava-se a publicidade em função do tamanho do anúncio e de sua localização na página. Entretanto, ao analisar o valor para o cliente, descobrimos que algumas empresas gostavam da possibilidade de entregar seus anúncios apenas um ou dois dias antes da data da publicação. Esse era o caso de certos distribuidores de diferentes produtos, que eram obrigados a modificar seus anúncios em cima da hora, em função das variações no estoque de produtos.

Assim, aumentamos o preço das peças de publicidade recebidas menos de três dias antes da data prevista de veiculação no jornal. Alguns concorrentes, inclusive –como as revistas–, não puderam oferecer o mesmo prazo porque seus ciclos de produção são mais longos.

#### **A estrutura de preço é crucial mesmo....**

Embora a maioria das pessoas subestime sua importância, ela é, em minha opinião, a essência de uma estratégia bem-sucedida.

#### **Existe algum método que permita calcular o valor de um produto para o cliente?**

Quando os compradores são empresas, é simples calcular o valor: basta analisar o impacto do produto nas receitas e custos do cliente. No caso do jornal, isso seria equivalente a estimar o aumento das vendas dos anunciantes graças à publicidade.

Mais difícil é determinar o valor de um produto ou serviço para o consumidor final. O segredo está em entender o que motiva sua compra. Por exemplo: trocam os pneus porque se importam com a segurança da família? Ou porque frequentemente dirigem em terrenos acidentados? Ao detectar por que se adquire um produto, é possível calibrar a oferta e projetar a estratégia de comunicação.

#### **Que fatores influem na sensibilidade ao preço?**

O risco é um deles; aumenta a sensibilidade. Alguns homens pagariam muito por um produto que lhes fizesse crescer o cabelo. No entanto, diante de uma oferta concreta, a maioria não se anima a experimentá-lo ou duvida da veracidade dos resultados prometidos. Para superar esse obstáculo, as empresas devem diminuir o risco. Por exemplo: oferecer a devolução do dinheiro se, em 60 dias, o produto não cumprir o prometido.

É óbvio que os compradores também se negam a pagar preços que consideram “abusivos”. Com certeza, não há critérios rigorosos para determinar quão justo é um preço, mas um bom ponto de partida é analisar certos fatores que influem na percepção dos consumidores: o comportamento histórico dos preços, a comparação com produtos similares e as “necessidades básicas” –as pessoas não gostam de pagar preços altos por produtos que cobrem necessidades básicas, como os de cuidado com a saúde.

#### **Qual é a melhor estratégia para encarar uma negociação de preços?**

Não se deveriam negociar preços. Entretanto, algumas circunstâncias levaram as empresas a implantar políticas de negociação.

Sem entrar em muitos detalhes, quando vigorava a proibição de remarcar produtos,

muitas empresas publicavam listas de preços excessivamente elevados, que logo baixavam segundo sua conveniência.

Depois, quando as vendas de produtos de consumo de massa se concentraram em grandes cadeias varejistas, como a Wal-Mart, aumentou o poder de compras dos distribuidores, que começaram a negociar preços diretamente com os fabricantes.

Por último, há produtos e serviços –desde eletrodomésticos até assessoria jurídica– que estão na etapa de maturidade de seu ciclo de vida: as vendas caem, há menos diferenciação, as pessoas possuem múltiplas opções a sua disposição. Muitas empresas, em vez de adaptar suas políticas de preços para refletir essas mudanças no ambiente competitivo, negociam os preços com os compradores. Então, ao utilizar o preço como incentivo para fechar vendas, acostumam os clientes a barganhar e, definitivamente, a pagar menos, obviamente com impacto negativo sobre a lucratividade.

## O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO PROPOSTO POR NAGLE

*A elaboração de uma estratégia de preços lucrativa se baseia na coleta e análise das informações sobre clientes, custos e concorrentes*

### COLETA DE DADOS

#### 1. Estimativa de custos

Identificar os custos é importante para o cálculo correto da margem de contribuição, uma medida da relação entre a lucratividade de um produto e seu nível de vendas. Como é a estrutura de custos? Que custos fixos podem ser evitados? A partir de que nível de produção serão necessários investimentos adicionais para cobrir custos semifixos? Qual será o montante desses investimentos? Quais são os custos variáveis? Qual é o custo de uma venda adicional, considerando-se os custos de produção, atendimento ao cliente e suporte técnico? Quais são os custos de oportunidade?

#### 2. Identificação de clientes

Quem são os clientes potenciais? Qual é o valor do produto ou serviço para esses clientes? Que fatores influem na sensibilidade dos clientes ao preço? Por exemplo: conhecimento de produtos alternativos, limitações de orçamento? Como se poderiam utilizar as estratégias de marketing e posicionamento para influenciar a disposição para pagar por parte dos clientes?

#### 3. Identificação dos concorrentes

Quem são os concorrentes estabelecidos? Quem são os concorrentes potenciais?

Que preço os concorrentes estabelecidos cobram?

Em função dos antecedentes dos concorrentes, qual é sua estratégia de preços? Maximizar as vendas ou a lucratividade? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos dos concorrentes? Sua reputação é melhor? A qualidade de seus produtos é superior ou inferior? Suas linhas de produtos estão mais diversificadas?

### ANÁLISE ESTRATÉGICA

#### 4. Análise financeira

Que nível de vendas justifica o lançamento de um novo produto ou a introdução de um produto existente em um novo mercado? Em outras palavras: de que forma as receitas de vendas compensam o aumento dos custos de produção e comercialização do novo produto ou da abertura do novo mercado?

Diante de um eventual aumento de preços, até que ponto é tolerável uma retração das vendas?

Até onde uma diminuição do preço gera um aumento das vendas? Quanto deveriam crescer as vendas para compensar a diminuição do preço?

#### 5. Análise de segmentação

Quais são as motivações de compra dos clientes?

Que segmentos se podem identificar a partir das motivações de compra?

Como se comunica o valor a esses segmentos de clientes?

Que barreiras se podem construir para que os produtos de menor preço não corroam as vendas dos de maior valor?

#### 6. Análise da concorrência

Como poderiam reagir os concorrentes perante as mudanças de preço? De que maneira essas reações afetariam a lucratividade e a estratégia da empresa?

Levando-se em conta as intenções e capacidade dos concorrentes, que objetivos estratégicos podem ser considerados realistas?

É possível “proteger-se” dos rivais? Por exemplo: em que segmentos de clientes há vantagens competitivas em relação à concorrência?

De que mercados convém se retirar porque os eventuais enfrentamentos competitivos diminuiriam a lucratividade?

### FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Não há estratégias predeterminadas; na verdade, muitos gerentes se equivocam ao tentar simplesmente implantar modelos que demonstraram eficiência em outros setores. Definitivamente, a estratégia acertada depende da correta ponderação dos custos, do valor para o cliente e da posição da concorrência.

*“Quando o ciclo de vida do produto chega a sua maturidade e a empresa tenta ganhar participação no mercado por meio do preço... em pouco tempo a lucratividade de todo o setor de atividade diminui”*

Para evitar esse problema, a estratégia deveria basear-se em estruturas de preços fixos, não negociáveis. O que se pode negociar são as condições de pagamento, a qualidade do produto ou o prazo de entrega. Assim, se um cliente quiser pagar um preço menor, terá de ceder algo em troca: prazo de pagamento mais curto, prazo de entrega mais longo ou escolher um produto de menor qualidade.

#### **Quais são as melhores estratégias de preços para incentivar a fidelidade do cliente?**

Quase todas as empresas oferecem descontos por volume –10% nas compras superiores a US\$ 10 mil, por exemplo. Porém esse é um método que, na verdade, não incentiva a fidelidade, porque, antes de cada compra, os clientes comparam ofertas e escolhem a mais atraente.

Em minha opinião, os descontos escalonados são mais eficazes para incentivar a fidelidade. Por exemplo: quando as compras acumuladas de um cliente superarem US\$ 7 mil, o desconto será de 15% sobre o que ultrapassar essa quantia; ao passar de US\$ 10 mil, o desconto será de 25%; e, ao acumular pedidos num total de mais de US\$ 20 mil, pode-se chegar a um desconto de 35% nas operações subsequentes. Com uma estratégia desse tipo, a empresa não perde dinheiro: o cliente pagou o preço completo pelas primeiras compras de US\$ 7 mil e obteve uma redução de 35% quando seus pedidos acumulados ultrapassaram US\$ 20 mil.

Outro mecanismo, quando for viável “medir” as compras totais do cliente, são os descontos por fidelidade. As empresas que operam com distribuidores poderiam fazer uso desses descontos para incentivá-los: oferecer os maiores descontos aos distribuidores exclusivos, um desconto intermediário aos que realizam 70% de suas operações com produtos da empresa e nenhum desconto para o restante.

#### **Que política de preços o sr. recomenda para as primeiras etapas do ciclo de vida de um produto no mercado?**

A etapa inicial, que corresponde ao lançamento de um novo produto ou serviço, caracteriza-se pela apatia dos potenciais compradores, visto que desconhecem as vantagens da inovação. Assim, a tarefa primordial das empresas é educar os consumidores, ou seja, transmitir o valor do novo produto ou serviço. Nessa fase, devido à falta de referências, as pessoas consideram o preço um indicador de qualidade. Como resultado, devem-se evitar os preços baixos, porque afetam a reputação do novo produto.

Quando a inovação é aceita no mercado, a estratégia de preços tem de mudar. Os consumidores já conhecem o produto, as vendas crescem, aumenta o volume de produção e otimizam-se os custos. Então, os preços devem baixar, mas, mesmo assim, as margens de lucro continuam sendo altas. Entretanto, como novos concorrentes também estão entrando no mercado, as pessoas comparam alternativas e aumentam sua sensibilidade ao preço.

#### **Que particularidades apresenta a gestão de preços no estágio de maturidade do ciclo de vida de um produto?**

É o momento ideal para ganhar mais dinheiro: a empresa já fez os investimentos em equipamentos e desenvolvimento, está posicionada no mercado e os consumidores conhecem o produto. Entretanto, é nessa etapa que se cometem os piores erros nas estratégias de preços, e as empresas se envolvem em guerras pela participação de mercado.

#### **A que se devem esses erros?**

Durante a juventude de um produto, o preço é um instrumento para aumentar as vendas. Visto que o mercado está em expansão, o crescimento de uma empresa não implica necessariamente o retrocesso das demais.

No entanto, quando o ciclo de vida do produto chega a sua maturidade e a empresa tenta ganhar participação no mercado por meio do preço, ela irremediavelmente provoca perda de vendas nos concorrentes, que também baixam seus preços e, em pouco tempo, a lucratividade de todo o setor de atividade diminui. Por isso, é preciso evitar as

guerras de preços e se concentrar, em vez disso, na gestão eficiente das margens de lucro, mesmo que à custa de participação no mercado.

Uma maneira de fazê-lo é cortar os custos desnecessários. O caso da Dell Computer é bastante ilustrativo a esse respeito: ela descobriu que os usuários que queriam atualizar seus computadores sabiam o que queriam e, portanto, não precisavam da ajuda de um vendedor. Com isso, era possível vender-lhes computadores por telefone e entregar os pedidos diretamente, economizando o custo de intermediação das lojas varejistas, que, em média, cobravam 35% acima do preço do produto. Além disso, com essa estratégia a Dell melhorou o controle de estoque e pôde oferecer preços 25% menores que o de seus concorrentes e, ainda assim, ter alta margem de lucros.

Ao mesmo tempo, os mercados maduros oferecem muitas oportunidades de negócios por meio do aumento de serviços aos clientes regulares. Atualmente, grande parte das receitas das empresas de computação provém das vendas de *softwares* e de acessórios, mais do que de novos computadores.

### Qual é a política apropriada na etapa de declínio do ciclo de vida do produto?

É uma etapa caracterizada pela queda de vendas e, para enfrentar essa circunstância, há três estratégias possíveis: a de “entrincheiramento”, que consiste em apostar em linhas de produtos mais sólidas e abandonar as menos rentáveis; a de “colheita”, baseada na retirada paulatina do mercado; e a de “consolidação”, que visa fortalecer a participação de mercado, sendo viável, porém, somente para as empresas com forte respaldo financeiro.

### O sr. poderia dar exemplos?

Na década de 70, o setor de pneumáticos estava em fase de declínio. A alta no preço do petróleo resultou na fabricação de automóveis menores e mais leves, que gastam muito pouco os pneus. Ao mesmo tempo, a tecnologia radial aumentou a vida útil dos pneus. Com isso, o mercado encolheu mais de 30%. Que estratégias as indústrias desse setor adotaram?

A Firestone optou pelo entrincheiramento. John Nevin, presidente da empresa, tomou a decisão de vender a subsidiária especializada em plásticos e, paralelamente, fechou várias unidades fabris obsoletas. Assim, liberou mais de US\$ 600 milhões de capital de giro, aumentou entre 60% e 90% a utilização da capacidade de produção das fábricas e diminuiu os custos de fabricação. Além disso, com esse capital disponível, a Firestone reforçou sua posição como fornecedora varejista de pneus e ofereceu serviços de manutenção de carros. Em suma: devido à maior eficiência na produção e distribuição, a empresa aumentou sua lucratividade em um ano.

A Goodrich, por sua vez, optou por uma estratégia de colheita entre 1975 e 1980, desvencilhou-se das linhas não rentáveis de pneus e investiu o dinheiro assim obtido no setor químico. Em 1981 anunciou sua retirada do negócio de pneus, e em 1990 foi adquirida pela Michelin.

E a Goodyear decidiu adotar uma estratégia de consolidação: com o objetivo de produzir pneus radiais de alta qualidade e baixo custo, investiu US\$ 2 bilhões na substituição de suas unidades fabris menos eficientes por fábricas automatizadas. Graças a sua sólida posição no mercado, a empresa conseguiu crédito para financiar o processo de consolidação e, em 1992, obteve lucros recordes.

Moral da história? Há escolhas estratégicas a serem feitas diante da etapa de declínio de um produto, porém a decisão não é arbitrária: o sucesso depende de um planejamento correto e da capacidade de colocar em funcionamento a estratégia escolhida.

## SAIBA MAIS SOBRE THOMAS NAGLE

Thomas T. Nagle é fundador e presidente do The Strategic Pricing Group, firma de consultoria especializada em estratégias de preços e marketing. Entre seus livros destaca-se *The Strategy and Tactics of Pricing* (ed. Prentice Hall), escrito em colaboração com Reed Holden e cuja 3ª edição foi lançada em janeiro deste ano. Nagle foi professor de duas das mais renomadas instituições universitárias dos Estados Unidos, a University of Chicago e a University of Boston.