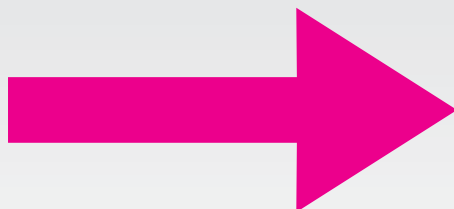


VALOR



PREÇO

PESQUISA IDENTIFICA SEIS OBSTÁCULOS QUE LEVAM MAIS DE 80% DAS EMPRESAS A RESISTIR ÀS ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO DE MAIOR ÊXITO, QUE SÃO AS BASEADAS NO VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE. ANDREAS HINTERHUBER, ESPECIALISTA EUROPEU NO ASSUNTO, SUGERE COMO SUPERÁ-LOS

A precificação gera um impacto enorme na rentabilidade das empresas. Estratégias de precificação variam consideravelmente de acordo com a indústria, países e clientes. Apesar disso, os pesquisadores concordam que, de modo geral, as estratégias de precificação podem ser divididas em três grupos:

1. Precificação baseada em custos.
2. Precificação baseada na concorrência.
3. Precificação baseada no valor percebido pelo cliente.

De todas essas estratégias, a última, precificação baseada no valor percebido pelo cliente, está sendo reconhecida pela literatura acadêmica da área como superior às

duas outras. Gestores também têm reconhecido as vantagens de adotar estratégias de precificação baseadas no valor percebido pelo cliente. Diversas empresas já as adotaram. Entre estas estão indústrias farmacêuticas, como Sanofi-Aventis; negócios de tecnologia, como SAP e Vendavo; provedores de acesso *wireless* à internet, como Xone; companhias aéreas, como Lufthansa; fabricantes de veículos, como BMW; e companhias de biotecnologia, como Tigris Pharmaceuticals.

O aumento crescente na aceitação das estratégias de precificação baseadas no valor percebido pelo cliente entre acadêmicos e especialistas é baseado no consenso geral de que a base para a rentabilidade sustentada está nos atributos essenciais da precificação baseada no valor percebido pelo cliente. Esses atributos incluem o entendimento

das fontes de valor para os clientes; desenvolvimento de produtos, serviços e soluções que atendam às necessidades dos clientes; determinação de preço como uma função do valor e implementação de políticas de precificação consistentes.

Apesar dos benefícios óbvios das estratégias de precificação baseadas no valor percebido pelo cliente, esses métodos ainda representam uma parcela menor dentre as diversas estratégias de precificação.

Andreas Hinterhuber é sócio da **Hinterhuber & Partners**, firma de consultoria sediada em Innsbruck, Áustria, especializada em estratégia, precificação e liderança. Ele também é professor visitante da universidade Bocconi, de Milão, Itália, e da universidade Tsinghua, de Pequim, China, onde leciona precificação e marketing estratégicos.



Neste artigo, baseado em um estudo, busco identificar esses obstáculos e sugerir uma orientação para superá-los.

Segundo todas as pesquisas publicadas sobre o assunto entre 1983 e 2006, concluímos que a difusão de possibilidades de precificação na prática é a seguinte:

- estratégias orientadas para a concorrência – 44%;
- estratégias baseadas em custos – 37%;
- estratégias orientadas para o valor percebido pelo cliente – 17%;
- outras estratégias – 3%.

Fizemos nossa pesquisa com base em vários estudos publicados sobre estratégias de precificação adotadas nos Estados Unidos, Europa e Ásia, abrangendo ampla gama de segmentos de negócios (incluindo serviços para indústrias, farma-

cêuticas, tecnologia da informação, *business-to-business* etc.) em um período de duas décadas [veja quadro ao abaixo].

CINCO OBSTÁCULOS

Encontramos cinco tipos principais de obstáculos à implantação de precificação baseada no valor, que justificam sua adoção por apenas 17% das empresas:

- avaliação do valor – 79%;
- comunicação do valor – 65%;
- segmentação de mercado – 60%;
- gerenciamento da equipe de vendas – 58%;
- apoio da alta gerência – 50%;
- outros – 65%.

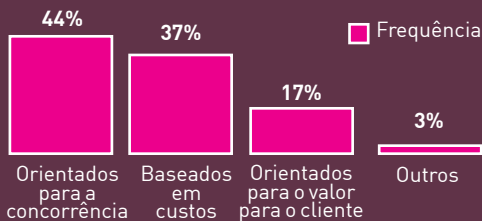
1. Dificuldade para estimar o valor

As dificuldades associadas com uma avaliação confiável do va-

MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO – UM PANORAMA

	Precificação baseada em custos	Precificação baseada na concorrência	Precificação baseada nos clientes
Definição	Os preços são determinados basicamente usando dados de custos contábeis.	Essa abordagem utiliza níveis de preço dos concorrentes antecipados ou observados como a fonte primária para a precificação.	Adota o valor que um produto ou serviço transmite para os clientes como o principal fator para a determinação de preços.
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Precificação com base no incremento de custos. • Precificação de custo adicionado (<i>mark-up</i>). • Precificação com base na meta de retorno sobre o investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precificação paralela. • Precificação para penetração no mercado. • Precificação de acordo com o preço médio do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precificação de acordo com o valor percebido. • Precificação de acordo com a <i>performance</i> do mercado.
Pontos fortes	Dados facilmente disponíveis.	Dados facilmente disponíveis.	Leva em conta a perspectiva dos clientes.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Não leva em conta a concorrência. • Não leva em conta os clientes e sua disposição em pagar. 	Não leva em conta os clientes e sua disposição em pagar.	<ul style="list-style-type: none"> • Dados são difíceis de obter e interpretar. • Esse tipo de abordagem pode levar a preços relativamente mais altos; precisa levar em consideração a rentabilidade de longo prazo. • O valor percebido pelo consumidor não é entregue, mas precisa ser comunicado.
Avaliação geral	De maneira geral é a abordagem com piores resultados.	Abordagem intermediária; é apropriada se (e somente se) produtos e serviços não puderem ser diferenciados (<i>commodities</i>).	De maneira geral é a melhor abordagem, pois se relaciona diretamente com as necessidades dos clientes.

GRÁFICO 1
ADOÇÃO DOS DISTINTOS ENFOQUES



Fonte: Estudos publicados entre 1983 e 2006.

lor foram bem ilustradas no relato de um executivo de marketing de uma empresa de *software*: “O departamento de pesquisa e desenvolvimento criou um *software*

de produtos da concorrência. Esse *software* auxilia no ajuste de preços com base não somente nos dados da demanda interna, mas também nos preços dos concorrentes, o que é normalmente muito mais difícil de conseguir, porque geralmente mecanismos na internet para comparação de preços não listam preços para escovas de dente, ração animal, cerveja e outros. Esse *software*, portanto, é de grande valia para empresas de varejo como Walmart, Kmart, entre outras. Nossa empresa, no entanto, não dispõe das ferramentas

PARA SUPERAR A DIFICULDADE DE AVALIAR O VALOR, VÁRIOS MÉTODOS PODEM SER EFICAZES: ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS, AVALIAÇÃO EM FOCUS GROUP, ANÁLISE CONJUNTA, ENTRE OUTROS

para auxiliar grandes empresas de varejo a comparar na internet, em tempo real, os preços de milhares

para determinar o valor financeiro de nosso pacote de *software*, pois ele é único no mercado”.

A maneira mais eficaz de superar esse problema de autoavaliação é uma medida de valor rigorosa, que comece por uma definição de valor para o cliente pertinente, como esta: “O valor econômico de um produto é o preço para a melhor alternativa para o cliente, o valor de referência, mais o valor do que diferencia o produto ofertado de sua alternativa –o valor de diferenciação”.

Para essa definição de valor, aplicam-se os seguintes métodos de mensurar o valor para os clientes:

- **Entrevistas com especialistas.** Especialistas da própria empresa (como o representante sênior da gerência de produtos, o executivo de contas sênior, os departamentos de precificação, vendas, controladoria e finanças) podem estimar o valor percebido pelo cliente para novos produtos por meio de testes de laboratório ou sessões de *brainstorming*. Deve-se buscar consenso. Se especialistas de dentro da empresa possuem visões divergentes ou ambíguas sobre o que constitui valor para o cliente, não há base para construir estratégias de precificação que reflitam valor.
- **Medição de valor por meio de focus group.** Clientes em grupos de 5 a 15 podem ser consultados para avaliar a importância e o impacto do conceito de um novo produto. Os *focus groups* são um meio importante para ouvir a voz do consumidor e podem ser utilizados para obter uma faixa de preços estimada para novos conceitos.
- **Análise conjunta (ou trade-off).** Pode ser realizada uma pesquisa com os clientes para que se avaliem grupos de potenciais produtos que podem ser oferecidos. Cada oferta deve consistir em uma série de atributos específicos, e os níveis desses atributos devem variar sistematicamente dentro do grupo ofertado. Os respondentes são questionados a fornecer um *ranking* de sua preferência de

GRÁFICO 2
OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS NO VALOR

Pesquisa com 81 executivos de Alemanha, Áustria, China e Estados Unidos



SAIBA MAIS SOBRE O ESTUDO

Andreas Hinterhuber empregou uma abordagem empírica em duas etapas: pesquisa qualitativa, costuma ser útil para adquirir um *insight* inicial e compreender determinado problema, e pesquisa quantitativa seguida de uma análise de *cluster* resumindo-a. A primeira explorou o fenômeno da implantação de estratégias baseadas em valor com grupos de executivos (*focus groups*) e seu resultado foi utilizado para desenvolver um questionário aplicado na etapa mais quantitativa, com um número maior e mais estratificado de respondentes.

Levantamento qualitativo

Foram discutidas estratégias de precificação atuais com 30 executivos responsáveis por essa área em empresas da Alemanha, da Áustria e da Suíça, em *workshops* sobre o tema organizados por uma firma de consultoria especializada em precificação. Os *workshops*, que duravam dois dias, foram realizados em três lugares diferentes na Alemanha durante o período de outubro a dezembro de 2005. O objetivo foi compreender o grau de familiaridade desses executivos com a diversidade de estratégias de precificação existente e, em particular, com as estratégias baseadas no valor percebido pelo cliente. Assim, seria possível descobrir quais estratégias de precifi-

ção já haviam sido efetivamente adotadas por eles. A ênfase desses *focus groups* estava não apenas nas estratégias baseadas no valor percebido pelo cliente, como também nos obstáculos a sua implantação, nas circunstâncias em que essa implementação poderia ser mais ou menos bem-sucedida, em exemplos de empresas que mudaram com sucesso para estratégias de precificação baseadas no valor e, por fim, em casos de empresas que não obtiveram muito sucesso ao adotá-las.

Levantamento quantitativo

Para o levantamento quantitativo, a amostra quadruplicou. Foram recrutados 126 gestores, entre gerentes de marketing, gerentes de unidades de negócios, executivos de contas, gerentes de precificação e gerentes-gerais. Eles participaram de *workshops* sobre precificação conduzidos por Hinterhuber no período de 2006 e 2007 em cada empresa. Foram incluídas companhias dos setores automobilístico, químico, de tecnologia da informação, de serviços para indústrias de bens de consumo não duráveis. Ao todo, foram aplicados nove *workshops* em nove empresas diferentes na Alemanha, Áustria, China e Estados Unidos. O escopo do estudo é intersetorial e multipaíses.

compra para cada um dos produtos ofertados. Uma análise estatística é então utilizada para identificar o valor que cada respondente deu a cada atributo.

Essa análise conjunta é provavelmente a ferramenta mais utilizada para mensurar o valor percebido pelo cliente. Tem a vantagem de permitir às empresas capturar valores intangíveis do produto (como marca, reputação e outros) e o valor de atributos que podem trazer resultados pouco confiáveis quando os clientes são questionados diretamente (como o valor da entrega confiável, qualidade superior dos serviços etc.). Mas tem a desvantagem de não conseguir medir o valor de atributos não incluídos no questionário da pesquisa.

• **Análise de valor durante o uso.** Clientes podem ser observa-

dos e entrevistados no momento do uso das novas ofertas para se obterem estimativas de valor percebido pelo cliente. Essas análises permitem a avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes (em termos de dimensões de produtos e serviços) de acordo com o uso dos produtos no dia a dia. Essas análises também são úteis para revelar necessidades de clientes que não foram atendidas ou problemas que eles não revelariam em testes de laboratório ou pela aplicação de questionários.

• **Classificação por nível de importância.** Solicita-se aos clientes que respondam a um questionário indicando a importância de um grupo de atributos novos e dos já existentes de determinados produtos e sua satisfação com eles. As respostas a essas questões são



então utilizadas para estimar o valor percebido pelo cliente para os produtos existentes e os novos. O valor percebido pelo cliente é considerado mais alto quando sua importância percebida para um conceito novo é alta e, simultanea-

mente, a satisfação com o produto atual é baixa. Se conduzida exaustivamente, a classificação por nível de importância ajuda as empresas a identificar casos em que os requisitos dos clientes são atendidos em excesso e casos em que os clientes ainda estão necessitando soluções mais satisfatórias.

Na prática, para obter avaliações mais confiáveis do valor percebido pelo cliente, é necessário o uso de uma ou mais metodologias de pesquisa ao mesmo tempo. Por exemplo, uma empresa pode primeiro utilizar especialistas internos para obter consenso com relação ao valor percebido pelos clientes para diversos atributos. Uma pesquisa qua-



TRÊS REFINAMENTOS DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DILUEM A DIFICULDADE DE COMUNICAR O VALOR: DIVULGAR ATRIBUTOS DO PRODUTO, BENEFÍCIOS GERAIS E BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS AOS CLIENTES

litativa deve então ser aplicada por meio de *focus groups* ou análise de valor durante o uso. Finalmente, as conclusões encontradas devem ser validadas por uma pesquisa quantitativa mais ampla, como, por exemplo, a análise conjunta.

2. Dificuldade para comunicar o valor

Esse é o segundo maior obstáculo para a implementação de uma estratégia de precificação baseada no valor identificada neste estudo. O gerente de marketing de uma indústria química resumiu o problema da seguinte maneira:

“Nosso novo produto químico traz algumas vantagens com relação a nosso competidor direto. Nossa dúvida durante o lançamento foi se nós deveríamos basear nossa campanha de marketing nessas vantagens ou se nós deveríamos enfatizar outros

atributos nos quais nossa empresa apresenta vantagem. No final, nós decidimos comunicar os atributos exclusivos de nosso produto, mas aprendemos do modo mais difícil que o cliente simplesmente não se importa. Hoje eu ainda estou me esforçando para entender o modo mais eficiente de me comunicar com os clientes de uma maneira que seja relevante e significativa para eles”.

A comunicação eficiente de valor é especialmente difícil em ambientes onde os clientes são inundados com propaganda. Os gerentes de marketing que participaram do estudo afirmaram que tem ficado cada vez mais difícil chamar a atenção dos clientes nos últimos 10 a 15 anos. Os clientes são inundados pelas propagandas na televisão, em revistas, *spams* e outras táticas de vendas que tendem a adotar uma visão negativa do mar-

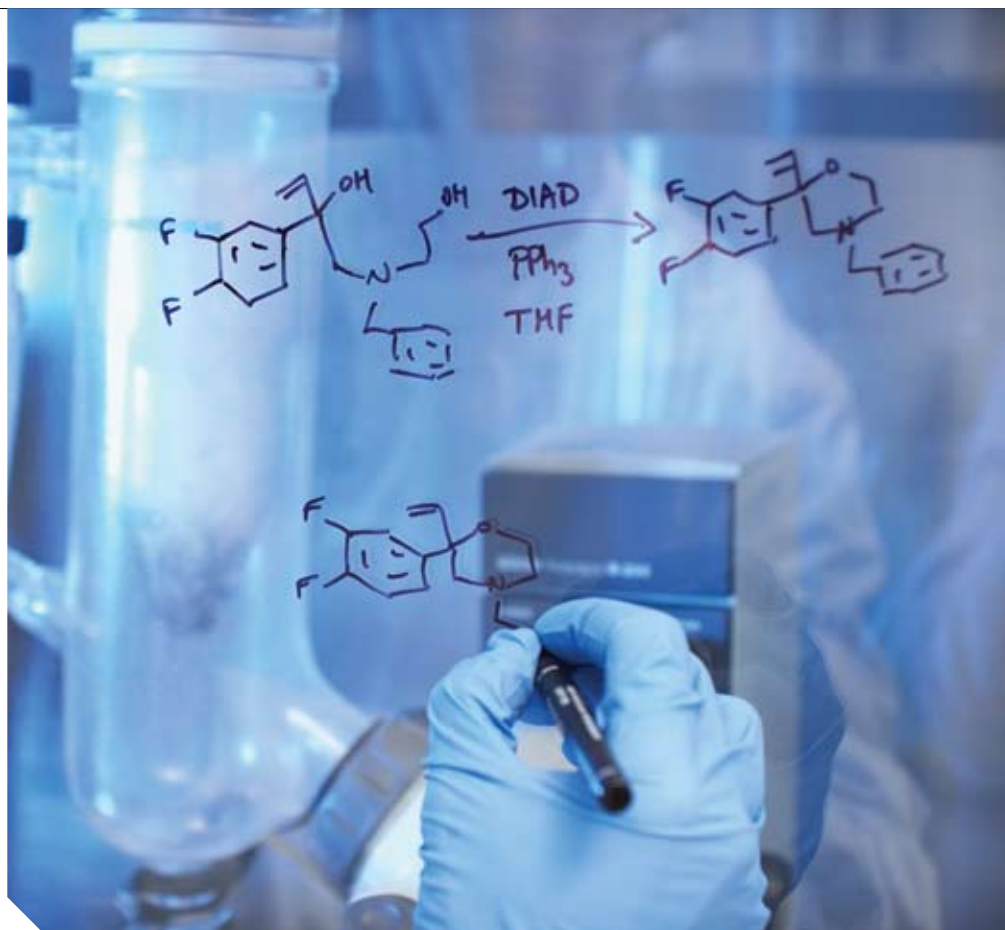
keting. Está cada vez mais difícil alcançar – e impressionar – os clientes pelos canais de marketing tradicionais, e eles tampouco respondem bem às táticas tradicionais, a não ser que elas sejam tão criativas, incomuns e impressionantes que sobressaiam das demais.

Para aumentar a efetividade da comunicação do valor para o cliente, três tipos de refinamento na estratégia de comunicação devem ser reconhecidos e utilizados de maneira correta:

- **Divulgar os atributos do produto.** O nível mais básico de comunicação do valor é informar aos clientes os atributos do produto (por exemplo, carros com motor de 300 cavalos de potência ou produtos químicos com 95% de eficácia contra determinada praga). O problema com essa abordagem é que frequentemente os clientes não se importam com os atributos do produto.
- **Divulgar os benefícios aos clientes.** Um nível de comunicação mais refinado é a comunicação dos benefícios para os clientes (por exemplo, um isolante que reduz o barulho ou fones de ouvido

mais confortáveis). A vantagem dessa abordagem é que os clientes se importam com os benefícios; a desvantagem é que as empresas nem sempre sabem quais são os benefícios que realmente importam para eles.

• **Divulgar os benefícios que atendem às necessidades específicas dos clientes.** Esse é o nível mais refinado de comunicação, em que as necessidades dos clientes (implícitas ou explícitas) têm endereço certo. Nesses casos, a mensagem é recebida e memorizada porque os benefícios necessários (e, além disso, específicos) é que são comunicados, e não os atributos do produto. Um bom exemplo desse refinamento é a campanha de propaganda dos pneus Michelin, que focou a segurança das crianças em carros, comunicando assim benefícios que estão de acordo com as necessidades dos clientes.



A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO BASEADA NAS NECESSIDADES DOS CLIENTES É A MELHOR FERRAMENTA DE COMBATE AO TERCEIRO OBSTÁCULO PARA A ADOÇÃO DO PRICING POR VALOR PERCEBIDO

3. Dificuldade com a segmentação de mercado

Um gerente sênior de uma empresa globalizada explicou o obstáculo da segmentação de mercado para a precificação com base no valor: “Nós tínhamos desenvolvido um novo iogurte com benefícios à saúde que eu planejava lançar com um preço *premium*. No entanto, eu estava frustrado porque não conseguia que nenhum de meus colegas (em marketing, vendas ou os executivos de contas) apoiasse meu plano para um preço mais alto. Tudo que eu ouvia era: ‘O cliente só se importa com o preço! Os compradores dos supermercados colocam nossos

produtos contra os da marca própria —então, esqueça seu preço *premium*’. Eu desisti. Nós não lançamos o produto porque seu lançamento pelo mesmo preço da concorrência não traria as metas de rentabilidade. A ironia foi que, seis meses depois, um concorrente lançou um produto similar ao que nós havíamos deixado de lado, com um preço *premium* 60% mais alto”.

A teoria de marketing não produziu uma orientação eficaz para o problema da segmentação de mercado na prática. A melhor abordagem para ela é a que leva em conta as necessidades dos clientes como a principal variável para a segmenta-

ção. Essa segmentação baseada nas necessidades permite que estratégias de marketing e precificação atendam uma boa variedade de segmentos de mercado, em vez de se restringir a um segmento que teoricamente só se importa com preço. Uma segmentação de mercado baseada nas necessidades não somente identifica o tamanho e a composição do segmento de mercado voltado para preço (que representa quase 100% do mercado), mas também delinea a natureza e o tamanho de outros segmentos de clientes (para os quais as dimensões de produto é que têm valor, e não as de preço).

A Monsanto usa uma estratégia de segmentação de mercado baseada nas necessidades para seu pesticida Roundup, um dos mais vendidos do mundo. Três segmentos de mercado foram identificados:

- Um segmento impulsionado por preço. Para ele, os produtos são oferecidos com um rótulo de genérico.

- Um segmento predominante. Os produtos são oferecidos com a marca Roundup em destaque.
- Um segmento tecnicamente dominante. Os produtos são oferecidos com o nome de Roundup Weather Max, que foi anunciado como sendo muito eficaz, mesmo durante condições meteorológicas difíceis.

Utilizando essa abordagem baseada nas necessidades dos clientes para a segmentação do mercado, a Monsanto foi capaz de manter 60% da fatia do mercado mundial de herbicidas, ainda que suas patentes já tivessem expirado em 2001 e substitutos mais baratos já estivessem disponíveis. Esse exemplo mostra que uma abor-

dagem criativa de segmentação de mercado, baseada nas necessidades dos clientes, pode ser uma estratégia de marketing eficaz, mesmo para um produto comum, para o qual se assume que o preço deveria ser o único fator relevante para a segmentação.

4. Dificuldade com a gestão da equipe de vendas

O quarto obstáculo mais comum é a dificuldade no gerenciamento da equipe de vendas. Um entrevistado de nossa pesquisa, da indústria automobilística, apresentou esse problema da seguinte maneira: “Nós havíamos acabado de lançar um carro novo. A imprensa estava excitada, o público adorou. Jornalistas colocaram o carro em sua lista

para o prêmio de ‘Carro do Ano’. Ainda que o preço do carro fosse 3 mil euros (15%) a mais do que o modelo anterior, estávamos confiantes de que seríamos capazes de manter esse preço [...] mas então, quase no final do ano, nossa equipe de vendas estava sendo pressionada. Revendedores tinham estoque em excesso e estavam oferecendo aos clientes significativos descontos em dinheiro. Os revendedores também colocaram pressão em nossos representantes para que aumentassem os abonos anuais e os bônus para os revendedores. Cedemos em parte, mas também resistimos [...] Um ano depois, fizemos uma revisão do preço líquido real dos carros vendidos e percebemos que nossa



MAIS OBSTÁCULOS: CUSTO E AVERSÃO A RISCO

POR FREDERICO ZORNIG

Defendo, assim como Andreas Hinterhuber e a maioria dos especialistas em *pricing* de linha de frente, uma precificação estratégica baseada no valor percebido. Mas a experiência prática demonstra que muitas vezes as barreiras para a implementação desse método são grandes, no Brasil inclusive – não apenas pelas dificuldades apresentadas no artigo, mas também por questões de custos e pela aversão ao risco de mudanças, quando estas são percebidas como muito radicais.

O fato é que a maioria dos executivos exige alto grau de confiança antes de decidir por alterar estratégia de preços, segmentação de clientes, políticas comerciais, remuneração da equipe de vendas ou posicionamento de produtos, em razão das consequências que um erro em qualquer uma dessas ações pode acarretar, prejudicando significativamente a rentabilidade dos negócios.

Portanto, é comum buscarmos também outras alternativas mais viáveis para a melhoria da formação e gestão de preços em empresas no País. Determinar o valor percebido pelo cliente pode ser muito atrativo na teoria, mas se ficarmos limitados a isso, mantendo todos os demais processos envolvidos na definição de preços inalterados, podemos obter apenas um dado com pouca utilidade prática para utilização no dia a dia de qualquer negócio.

O entendimento não apenas do valor percebido, mas também do conhecimento dos clientes, produtos, mercados, competidores, equipe comercial, sistemas de apoio ao processo, entre outros, é o que resultará em recomendações implementáveis no processo de formação e gestão de preços utilizado pela empresa atualmente. Não estou negando a importância de conhecer o valor percebido pelo cliente, mas muitas vezes podem-se encontrar muitas oportunidades de melhoria em um processo de precificação baseada em custos ou mercado, envolvendo menores custos e menores riscos.

Por meio do valor percebido, que é o mais sofisticado, ou por qualquer outro método para formar preços, temos de levar em conta outros fatores relacionados ao processo como um todo. A realidade demonstra que independentemente do método escolhido, sempre é possível incrementar a rentabilidade de um negócio com melhores práticas na formação e gestão de preços.

Frederico Zornig é sócio da Quantiz Pricing Solutions, firma de consultoria especializada em estratégias de precificação, professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, presidente do Capítulo Latino-Americano da Professional Pricing Society (PPS) e autor do livro *Acerte o Preço e Aumente Seus Lucros* (ed. Nobel).

meta de preço com um prêmio de 3 mil euros tinha evaporado para não mais do que 200 euros”.

Conforme esse caso demonstra, a perda de valor frequentemente ocorre no nível das equipes de vendas quando tentam alcançar suas metas de vendas e bônus anuais oferecendo descontos para os clientes. Em muitos casos, os vendedores não compreendem as consequências desses descontos no longo prazo.

Um gerenciamento eficaz da equipe de vendas inclui o estabelecimen-

vendedores com base no volume de vendas, em vez de em rentabilidade. No entanto, estratégias de precificação baseadas no valor exigem uma política que recompense a equipe de vendas pela rentabilidade, não pelo volume de vendas ou fatia de mercado.

• **Políticas de remuneração fixas e variáveis.** Se a gerência encorajar a equipe de vendas a focar volume de vendas, uma comissão menor deverá ser oferecida; se a equipe de vendas for encorajada a

nalmente, incentivos financeiros devem ser oferecidos à equipe de vendas para manter os preços de tabela e penalidades financeiras devem ser impostas quando descontos excessivos forem dados.

5. Dificuldade para obter apoio da alta gerência da empresa

A falta de suporte dos líderes da empresa foi outro obstáculo importante, mencionado pela metade dos entrevistados de nossa pesquisa. Um deles, do setor de serviços, declarou: “O que realmente dificultou a precificação baseada no valor em nossa empresa foi a gerência sênior afirmando que focava preços *premium* e rentabilidade, mas ao mesmo tempo punia a equipe de vendas quando não atingia o volume de sua quota de vendas”.

O suporte da gerência sênior pode ser obtido de diversas maneiras:

- intermediação,
- *networking* ou
- negociação.

Quando esse apoio existe verdadeiramente, gerentes de nível médio na empresa podem implementar estratégias de precificação baseadas no valor. Pesquisas recentes demonstram que os chamados executivos de nível C, do topo da hierarquia, estão lidando com projetos de precificação com frequência crescente.

BOAS PERSPECTIVAS

É possível superar tais obstáculos? Sim, totalmente. O argumento embutido neste estudo é o de que, quando esses obstáculos forem superados utilizando-se as sugestões e orientações apresentadas, as empresas estarão bem posicionadas para implementar estratégias de precificação baseadas no valor. **M**

A FALTA DE APOIO DA ALTA GERÊNCIA DA EMPRESA, OBSTÁCULO MENCIONADO POR METADE DOS ENTREVISTADOS, PODE SER CONTORNADA COM INTERMEDIÇÃO, NETWORKING OU NEGOCIAÇÃO

to de normas claras com relação a descontos nas vendas, incluindo:

• **Nível de autoridade para conceder descontos nas vendas.** É possível tanto restringir a autoridade das equipes de vendas para determinar preços como lhes conferir esse poder. Se, por um lado, a restrição pode aumentar a rentabilidade, sob determinadas circunstâncias, a equipe talvez seja capaz de determinar preços que aumentem a rentabilidade. Essas circunstâncias incluem as seguintes situações:

- a equipe de vendas possui grande *insight* com relação à propensão dos clientes em pagar;
- a equipe de vendas tem uma capacidade de negociação excepcional;
- a propensão dos clientes em pagar varia consideravelmente de um para outro;
- os produtos são complexos ou perecíveis.

• **Políticas para a remuneração da equipe de vendas.** As empresas costumam recompensar seus

focar qualidade de vendas (como o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes), o percentual deverá subir.

• **Treinamento e desenvolvimento da equipe de vendas.** A implantação eficaz de uma estratégia de precificação baseada no valor exige uma mudança fundamental na atitude da equipe de vendas, o que implica profunda mudança na maneira pela qual ela é treinada e se desenvolve. Para identificar mudanças sutis nos desejos dos clientes, as equipes de vendas devem se tornar bons ouvintes. Mais do que isso, devem aprender a vender soluções (em vez de somente produtos ou serviços) aos clientes.

• **Monitoramento da equipe de vendas.** Precificação baseada no valor exige que as metas de preços sejam mantidas e descontos excessivos sejam desencorajados. A equipe de vendas deve ser monitorada para assegurar que discrepâncias em preço sejam prontamente detectadas; adicio-