Em tempos de crise, crie estratégias diferenciadas de preço

Federico Amory

Poucas empresas estão dando à variável preço a importância que merece. A grande maioria acredita, ou pelo menos age como se acreditasse, que basta se igualar aos principais concorrentes para continuar sobrevivendo. E param por aí.

Para seu negócio sobreviver no meio de tantas ofertas e vantagens que seus concorrentes oferecem para seus clientes, é preciso criar e saber implantar estratégias diferenciadas de preço. Mas como criar essas vantagens competitivas?

Recentemente, um empresário perguntou como poderia fazer para sair de uma vez por todas das crescentes "guerras de preços", pois já não agüentava mais baixar seus custos, comprometendo cada vez mais a qualidade, o desempenho da organização e a sua própria sobrevivência. Em outras palavras a empresa estava se afundando.

Somente através da diferenciação e dos custos controlados (não significa baixar custos arbitrariamente), é possível erguer-se perante as empresas que sobrevivem "apagando incêndios". Estes são atributos que, independentemente do tamanho e da época, sua empresa pode desenvolver gradativamente.

Essa ponderação é confirmada por uma pesquisa realizada recentemente para achar o chamado Índice de Prestígio da Marca Corporativa (IPMC), na qual foram avaliados cinco quesitos: Qualidade dos Produtos e Serviços, Admiração e Confiança, Responsabilidade Social e Ambiental, Inovação e, ainda, Histórico e Evolução. Além de avaliar quanto cada marca se identificava com esses quesitos, os entrevistados apontaram qual a importância que eles davam a cada um desses aspectos.

A Qualidade dos Produtos e Serviços foi apontada como o atributo mais importante. Isso mostra que, se o produto não tiver a qualidade desejada, não adianta mascarar a reputação com outros atributos. Isso é valor percebido pelo cliente, significa diferenciação.

De maneira geral, na perspectiva do cliente, o núcleo da estratégia consiste na criação de uma proposição de valor sustentável envolvendo: preço, qualidade, disponibilidade dos produtos, sortimento, funcionalidade, serviço, parceria e imagem de marca. Quando um empresário opta por conquistar clientes somente na base do preço, está praticamente indo no sentido contrário, pois não demorará muito e não terá mais condições, nem recursos, para defender seu IPMC.

Desenvolver a diferenciação e controlar os custos não é tarefa fácil. Exige uma orientação profissional, uma liderança comprometida com resultados, uma metodologia testada e comprovada, o aproveitamento do potencial criativo e inovador dos membros da organização e a tecnologia da informação compatível.

Três variáveis influenciam a definição de preços: valor percebido pelo cliente, conhecimento dos principais concorrentes e gestão de custos eficaz.

Em primeiro lugar é preciso ter cuidado com estratégias baseadas em descontos e outros incentivos para alavancar as vendas. Se estas não forem criadas com conhecimento do quanto varia a lucratividade da empresa, sem objetivos e critérios claros, sustentados e integrados a um plano estratégico, podem provocar muitos problemas no futuro. A maioria dos problemas organizacionais e de desempenho fraco (ou negativo) tem sua origem em decisões impulsivas, arbitrárias e amadoras de seus líderes, assim como na falta de visão e de reação oportuna às mudanças.

A maioria das empresas define o seu preço de venda baseada unicamente em seu custo de aquisição, acrescentando a este uma porcentagem arbitrária, aquela que lhe foi passada pelos ancestrais ou a que vem aplicando desde que a empresa era pequena, e então, chega um momento em que o dinheiro começa a escoar entre os dedos, não se sabe para onde está indo e, então, começa-se a pagar as contas com atraso, pois não se tem a mesma disponibilidade financeira de antigamente. Por que isso acontece? A principal causa está no desconhecimento dos custos. Muito provavelmente os custos fixos e/ou variáveis cresceram, absorvendo o que antigamente era o lucro, os quais mantinham a empresa saudável financeiramente.

Um dos temas que se tem discutido muito é a inovação na gestão e a sustentabilidade do negócio. Ter um negócio sustentável significa controlar diariamente os índices de lucratividade de cada um dos seus produtos e serviços e, para isso, a eficácia e eficiência do modelo de apuração de custos tem um papel muito importante. Essa é a primeira área que deve ser avaliada e aperfeiçoada para se ter condições internas de criar estratégias diferenciadas de preços.

Por que hoje são mais importantes as estratégias diferenciadas de preço?

1 - Clientes mais exigentes, porque estão melhor informados;

2 - Concorrência globalizada;

3 - Ampliação das opções dos clientes e dos concorrentes, através da internet;

4 - Pouca importância dada ao desempenho interno da organização e à gestão de custos;

Concorrência mais agressiva;

Aproveitamento indevido (ou pobre) das novas tecnologias;

Aplicação de estratégias baseadas em crenças antigas, as quais não mais correspondem à nossa realidade atual;

A falha na identificação das causas reais das quedas em vendas.

As estratégias diferenciadas de preço são o modelo de gestão do negócio que parte de uma seleção de clientes, identifica e cria o que este valoriza e está disposto a pagar e reorganiza seus processos e custos, eliminando o que não agrega valor e investindo em estratégias inovadoras, que nascem da administração participativa e diretrizes identificadas no processo de planejamento estratégico.

Para finalizar, considere o seguinte: seu concorrente pode colocar os mesmos preços e até um pouco abaixo dos seus, pode imitar as campanhas promocionais e de publicidade que você cria, pode, inclusive, treinar seus funcionários para a melhoria do atendimento, comprar um software de última geração para a gestão do negócio etc. Agora, tem uma coisa que vai ser difícil de imitar: o controle dos custos.

AMORY, Federico. Em tempos de crise, crie estratégias diferenciadas de preço. **HSM Management**. Disponível em: <http://www.hsm.com.br>. Acesso em 11 dez. 2008.

Publicação deste artigo exclusiva para fins educacionais