



O que o consumidor valoriza?

Conheça uma estratégia de precificação baseada no valor produzido para os clientes. *Estudo A.T. Kearney*

O cínico sabe o preço de tudo, mas não conhece o valor de nada.” A frase do escritor inglês Oscar Wilde define com precisão a diferença entre preço e valor –conceitos que, por sinal, raramente se associam nas estratégias de precificação mais adotadas na atualidade.

Tomem-se como exemplos as duas abordagens de definição de preços mais comuns. A primeira se baseia em custos e, em geral, parte de uma questão-chave: “Qual preço cobre nossos custos com uma margem razoável?”. Apesar de prudente do ponto de vista financeiro, essa estratégia é falha, uma vez que a definição dos custos fixos depende do volume de vendas –que, por sua vez, também está associado à questão do preço. A segunda abordagem, chamada de “precificação competitiva”, busca responder à pergunta: “Qual é o preço permitido pelo mercado?”. Assim, estabelecem-se os preços dos produtos e serviços levando-se em conta o que os concorrentes cobram. Esse método, além de reforçar a noção de que produtos são *commodities*, tem as desvantagens adicionais de estimular guerras de preços e de deixar o setor à mercê dos fornecedores de menor custo.

Os dois caminhos apresentam falhas óbvias, mas seu maior defeito tem a ver com a frase de Wilde: ambos desconsideram o “valor do valor”. Nenhuma das estratégias enfoca o valor que o novo produto ou serviço propicia ao cliente nem dá margem a *insights* que resultem em ofertas inovadoras.

A busca da definição do valor, bem como do impulso à descoberta de novas maneiras de proporcioná-lo ao cliente, está na raiz da chamada “precificação baseada no valor do produto ou serviço”. Ao adotar tal estratégia, a empresa pode alcançar compreensão profunda das motivações comerciais do comprador, o que permite sintonizar os próprios objetivos com as metas dos clientes. Funda-se, assim, uma relação em que um contribui para o sucesso do outro –algo virtualmente impossível de obter com as tradicionais abordagens de precificação.

Como determinar o valor

“Valor” é um conceito subjetivo e determiná-lo constitui o maior obstáculo durante o desenvolvimento de uma estratégia de precificação. Se quem vende não consegue identificar o valor que o produto ou serviço proporciona ao comprador, o preço cobrado tende a ser irreal. Por outro lado, se não tem familiaridade com o valor do produto ou serviço que lhe é oferecido, o cliente não percebe uma razão clara e compensadora para seu investimento –e é improvável que realize a compra.

Sinopse

■ O sonho de toda empresa é definir o preço de seus produtos e serviços com base no que os clientes estão dispostos a pagar. Muitas metodologias têm sido propostas para isso, mas a questão continua sendo de difícil solução. A firma de consultoria A.T. Kearney apresenta uma nova metodologia para fixar preços com base no valor que produtos e serviços proporcionam para seus usuários. Em outras palavras, segundo a empresa, preço e valor são conceitos separados, mas que devem andar mais juntos.

■ De acordo com os autores do estudo, tal metodologia é capaz de responder a questões como estas: qual o preço máximo que o cliente está disposto a pagar? Como uma estratégia de precificação deve abordar as diferentes definições de valor dos diversos clientes ou grupos de clientes? Qual estrutura de precificação se ajusta melhor ao princípio de que o comprador paga apenas pelo valor adicional criado pelo produto ou serviço?

■ Este artigo apresenta as quatro etapas da nova estratégia de precificação da A.T. Kearney: 1) definição do valor máximo que o cliente estaria disposto a pagar; 2) segmentação dos clientes; 3) determinação de uma partilha igualitária; e 4) desenvolvimento da estrutura de precificação. O texto as ilustra com o exemplo prático –e complexo– de um *call center*. E o quadro da página 38 conta o caso real da adoção desse sistema de precificação para um produto bem mais simples: uma cola.

A precificação baseada no valor caracteriza-se ainda por obstáculos estruturais, como bem ilustram os processos de licitação, cuja elaboração geralmente exclui a apreciação do valor do produto ou serviço a ser adquirido. Esse tipo de sistema privilegia quesitos de fácil quantificação. Como resultado, delinea uma imagem pouco nítida da compra a ser feita, na medida em que desconsidera benefícios essenciais apenas porque estes exigem aferição mais sofisticada.

Para superar esses obstáculos, contudo, basta enfatizar três princípios básicos, que formam a base para uma eficiente estratégia de precificação baseada no valor.

Primeiro, é preciso definir o valor a partir do ponto de vista do comprador, e não do vendedor. Muitas empresas erram ao supervalorizar as características de seus produtos em vez de ressaltar os benefícios que o cliente de fato percebe. No caso de um aspirador de pó dotado de mangueira prolongada, o que conta é a vantagem propiciada por essa característica –ou seja, a facilidade de alcançar os cantos do teto, por exemplo. Como alternativa, podem-se oferecer ao cliente serviços adicionais ao produto ou, ainda, flexibilidade financeira para a compra. Produtos diferenciados não só agregam mais valor para o cliente, como também podem ter suas características extras “moldadas” para atender às necessidades de segmentos específicos (veja quadro abaixo).

Caso real

Como o preço de uma cola foi fixado segundo a nova estratégia

A estratégia de precificação baseada no valor desenvolvida pela A.T. Kearney é útil tanto para definir preços de soluções e outros itens complexos como para fixar o preço de produtos mais simples, como a cola. No final da década de 1990, uma empresa do setor químico norte-americano desenvolveu uma nova cola para embalagens industriais, ideal para selar caixas e pacotes de quase tudo –de cereais matinais a computadores. O novo produto custava um pouco mais para ser produzido do que o produto comercializado até então, mas, mesmo assim, os executivos achavam que ele poderia aumentar a participação no mercado e as margens de lucro da empresa. Para atingir esses objetivos, decidiram compreender o verdadeiro valor do produto novo e a partir daí estabelecer seu preço.

Como primeira medida, a empresa comparou a nova cola com a antiga e com as dos concorrentes. Depois, entrevistou clientes-alvo para identificar a percepção que eles tinham do valor da nova cola. Munida dos dados de laboratório e das informações recolhidas com os clientes, a equipe identificou e quantificou os quatro benefícios trazidos pelo produto:

Melhor desempenho: por ser mais forte do que os produtos-padrão, o produto permitia o uso de uma quantidade

menor para obter a mesma rigidez nas embalagens.

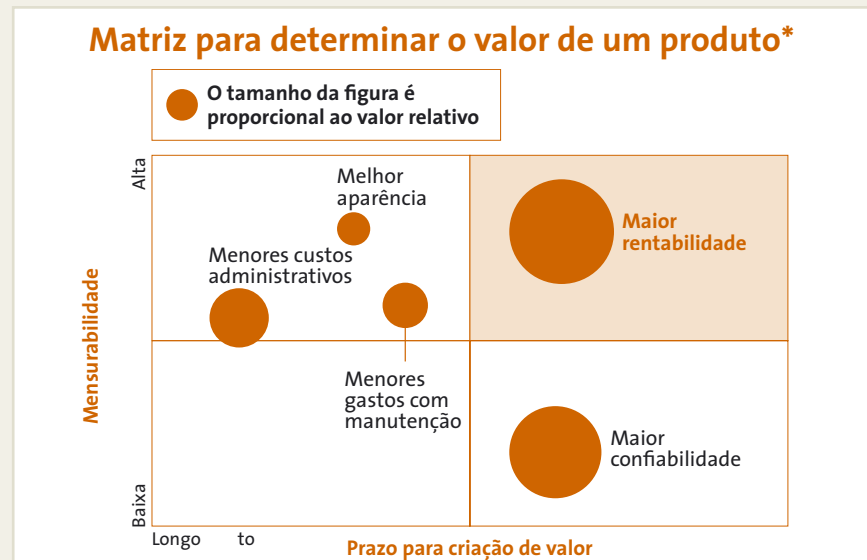
Menores gastos com manutenção: a cola é mais limpa do que os produtos concorrentes, o que representa redução de gastos com manutenção e substituição de peças, além de contar com interrupções mais curtas na produção.

Melhor aparência: poucos clientes consideraram importante o fato de a nova cola ser mais clara do que as similares. No entanto, as empresas que usam o produto para fixar rótulos em garrafas claras certamente apreciarão o resultado.

Maior confiabilidade: por ser mais forte

do que a média, menos embalagens se danificam, e as empresas recebem menos reclamações por problemas nas mercadorias.

Os executivos definiram a precificação concentrando-se no valor concreto para o cliente (veja matriz abaixo). O resultado foi um preço de mercado cerca de 40% superior ao preço baseado nos custos e, o que é mais importante, com um “ágio” significativo (cerca de 30%) em relação aos concorrentes mais caros. Nos quatro anos seguintes, a empresa aumentou os preços gradualmente e a cola tornou-se o produto mais rentável de sua linha de produtos.



* Esta matriz é ilustrativa. Fonte: A.T. Kearney.

O segundo princípio básico reza que o valor do produto ou serviço deve superar claramente o das demais alternativas disponíveis no mercado. Caso isso não ocorra, o preço acaba fixado pelo concorrente mais agressivo ou menos sofisticado. Porém é improvável que essa concorrência se concentre no valor, tendendo a cobrar preços artificialmente inferiores – que destrói o mercado. Em resumo: é muito difícil definir preços baseados no valor quando não se consegue diferenciar o produto ou serviço de modo consistente.

Por fim, é preciso levar em conta “todas” as fontes de valor e informar o cliente sobre a existência delas. Em transações *business-to-business*, tal iniciativa exige a compreensão clara

Ferramenta útil

O preço máximo e a escada da precificação

O principal desafio da precificação talvez seja definir o preço máximo a ser praticado. Um modo de resolver o problema segundo a nova estratégia de precificação proposta pela A.T. Kearney é a “escada da precificação”, formada por quatro degraus, cada um apresentando questões específicas.

O primeiro degrau é a precificação baseada no custo. Embora nunca deva ser o único fator a considerar na definição do preço, o custo tem sua importância – que pode variar conforme o setor. Esse degrau compreende as seguintes indagações:

- Qual é o custo de SKUs (unidades de armazenagem de produtos) complexas ou de baixo volume?
- Como podemos tirar vantagem da capacidade adicional?
- Como podemos amortizar o custo de desenvolvimento?
- Como incorporaremos constantes aumentos de custo nas futuras táticas de precificação?

O próximo degrau é o da precificação baseada na concorrência. Nessa circunstância, o executivo tem de se perguntar:

- Qual a visibilidade do preço da concorrência?
- Qual a similaridade do produto ou serviço?
- Quais são os custos da mudança de fornecedor?
- Como nosso produto está posicionado?
- Qual é o prêmio da marca?

O degrau seguinte, o da precificação baseada no valor, avalia a disposição do cliente em pagar pelo produto ou serviço:

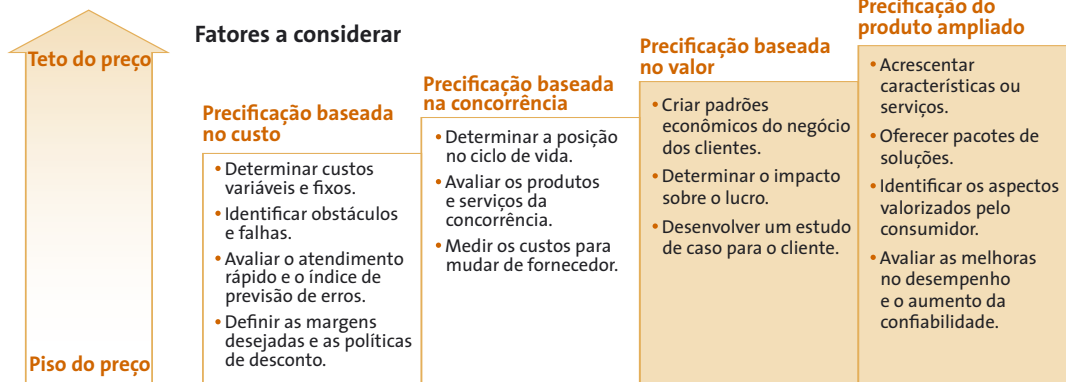
- Qual é o concorrente mais próximo?
- Como seu produto ou serviço afeta o custo de propriedade?
- Como dividir o valor gerado entre consumidor e fornecedor?
- Quais os critérios de decisão do consumidor na hora de investir e quem toma as decisões?

O último degrau é o da precificação do produto ampliado. Nesse momento, propõe-se ao cliente uma solução capaz de melhorar suas operações ou de aumentar suas possibilidades de sucesso no mercado. A solução típica pode incluir um pacote ou produtos complementares para simplificar a cadeia de fornecimento ou serviços ou ainda o financiamento que ajude a garantir o êxito do cliente. Entre as questões básicas estão:

- Como podemos associar outros produtos à oferta?
- Quais serviços também seriam úteis?
- Há algum modo de transformar o produto ou serviço em uma solução financeira?
- Temos vantagem de custo de capital?

Subir a escada toda exige esforço, mas pode ser compensador: a superação de cada degrau pode revelar uma variedade de oportunidades de preço e de idéias que, de outra forma, não seriam percebidas.

O objetivo da precificação é a busca de preços máximos sustentáveis



Fonte: A.T. Kearney.

O primeiro passo da metodologia de precificação baseada no valor consiste em definir até quanto o cliente estaria disposto a pagar

dos padrões comerciais e das aspirações estratégicas do cliente, além de algum conhecimento sobre a dinâmica econômica de seu negócio. A partir dessas informações, é possível estimar, quantificar e definir a contribuição do produto ou serviço para um comprador específico.

Uma estratégia de quatro passos, ilustrada por um call center

A estratégia de precificação baseada no valor –tal como proposta pela firma de consultoria A.T. Kearney– concentra-se no valor potencial de um produto ou serviço para os clientes. A questão-chave é: “Qual o valor do produto para o cliente e como fazer para transmiti-lo como parte do preço?”. Essa estratégia identifica o valor máximo que o comprador se dispõe a pagar em troca dos benefícios que recebe (ou percebe) do produto ou serviço –além de estimar a porção desse valor que o cliente deve partilhar com o fornecedor.

Os passos básicos envolvem compreender a economia do cliente; quantificar o valor total que um produto ou serviço novo pode agregar; transmitir esse valor; e fixar preços que permitam a cliente e fornecedor partilhar o valor criado.

Na prática, porém, o desenvolvimento dessa precificação não é tão simples, pois exige definição, aferição e concordância quanto às fontes de valor do produto ou serviço. Para chegar ao preço baseado no valor, é necessário ter respostas para as seguintes questões:

- Algumas fontes de valor são mais difíceis de quantificar do que outras. O cliente concorda com o que nós consideramos fontes de valor?
- Como ser justo na hora de dividir o valor do produto ou serviço entre fornecedor e consumidor? Qual o preço máximo que o cliente está disposto a pagar?
- A definição de valor pode ter significados diferentes entre clientes individuais ou entre segmentos de consumidores. Como a estratégia de precificação deve abordar essas diferenças?
- Qual estrutura de precificação mais se atém ao princípio de que o comprador paga apenas pelo valor adicional criado pelo produto ou serviço?
- Qual estrutura de precificação permite dividir (com os clientes) o potencial positivo da oferta e, ao mesmo tempo, propicia o maior valor monetário?

A metodologia dos quatro passos responde a essas perguntas e descreve uma ampla e eficaz estratégia de precificação baseada no valor. Para ilustrar a formação de preços de uma nova “solução”, tomamos como exemplo a experiência de uma empresa de tecnologia envolvida na

Exemplo prático

Como encontrar o valor “total” das soluções

O modelo de precificação baseada no valor é útil para diversos produtos e serviços novos, mas revela-se especialmente adequado para o que se conhece como “soluções”. O termo em geral é usado genericamente para descrever produtos e serviços oferecidos em pacote, porém vai muito além disso. Mais do que pacotes, as soluções incluem o custo total de propriedade e a melhoria do desempenho para o cliente.

Uma solução bem definida deve:

- Responder ao custo total de propriedade do cliente e permitir que ele obtenha um desempenho ótimo em seus processos de negócios de modo geral.
- Concentrar-se no resultado desejado pelo cliente, em vez de mirar características funcionais de um produto

ou serviço. Se o objetivo for melhorar o desempenho em um processo de produção, por exemplo, a solução deve levar em conta todas as variáveis que o afetam, de matérias-primas e equipamentos à manutenção e à qualidade dos profissionais que atuam no processo. Um bom fornecedor de soluções alinha todas essas variáveis e garante o resultado, incorporando e gerenciando todos os riscos para alcançá-lo.

- Estar estruturada de modo que o fornecedor assuma e gerencie o risco relacionado com a garantia de desempenho. Em geral, isso resulta em uma estrutura de preços escalonada, que leva em consideração tanto o uso como as remunerações baseadas em desempenho.

precificação de sua mais recente criação: um *call center* (centro de atendimento a clientes) automatizado, cuja superioridade em relação à concorrência é patente. Seu avançado sistema de reconhecimento de voz permite identificar e resolver solicitações complexas dos consumidores.

A solução tem outras vantagens: atende mais chamadas e constitui uma interface natural entre fornecedor e cliente. Além disso, o novo sistema se paga sozinho –a melhora de processos e a redução de custos por ele proporcionadas bastam para compensar o investimento em sua montagem.

1. Descoberta do valor máximo

O primeiro passo consiste em determinar o valor-teto. Até quanto uma empresa cliente pagaria para adquirir esse *call center* automatizado? Para obter a resposta, são necessárias três medidas: criar um modelo econômico do negócio de cada cliente potencial; descobrir o

impacto da oferta sobre o custo total de propriedade do cliente; e desenvolver um estudo de caso para justificar o preço.

■ Criar um modelo econômico do negócio do cliente. Isso começa com a definição das principais medidas de aferição. Para tanto, é preciso identificar e quantificar todas as potenciais fontes de valor, desde a redução de custos e o aumento dos rendimentos até a melhora da satisfação do consumidor.

A elaboração de um modelo econômico assim exige pesquisa extensa, atuação conjunta com os clientes e disposição para reavaliar antigas certezas. Mas o resultado compensa tanto esforço, inclusive porque o fornecedor constrói, aos olhos do comprador, a imagem de que realmente entende do negócio. Ao construir modelos econômicos de *call centers*, a empresa de tecnologia descobriu que 85% dos custos típicos desses sistemas se relacionam com o trabalho dos operadores e que a automação é medida-chave para racionalizar tais despesas.

■ Descobrir o impacto da oferta sobre o lucro do cliente. O segundo passo envolve definir o impacto de cada característica da nova solução de *call centers* sobre o lucro futuro da empresa cliente. Em outras palavras, trata-se de determinar como a solução se encaixa nas principais medidas de aferição de desempenho usadas pelo cliente. Para tanto, a empresa de tecnologia montou uma equipe para entrevistar gerentes de *call centers* de diversos setores, estimulando-os a falar sobre seus sistemas de aferição de desempenho. As respostas foram usadas para identificar quais índices de desempenho poderiam ser melhorados com a adoção da solução automatizada.

A empresa de tecnologia poderia ir além, comparando as principais medidas de aferição de desempenho do *call center* com as principais medidas de aferição do profissional que

supervisiona a operação, a fim de estabelecer uma relação direta entre benefícios corporativos e recompensas individuais. O valor criado em algumas áreas sempre repercute nas medidas de aferição de desempenho (veja quadro ao lado).

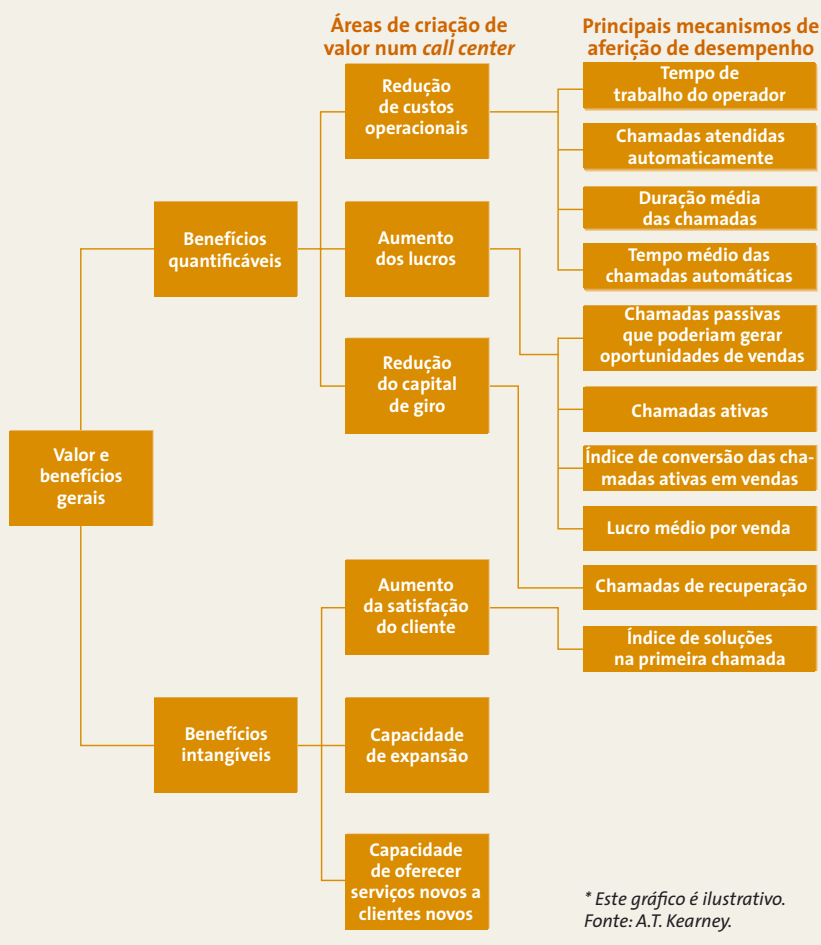
■ Desenvolver um estudo de caso. Consiste em trabalhar com o cliente para criar um estudo de caso ilustrativo da potencial geração de valor. Ao tentar conquistar um cliente da área de planos de saúde, por exemplo, a empresa de tecnologia afirmou que sua solução reduziria os custos de operação vigentes em 40% a 46% –um corte de gastos significativo, que dá substância ao estudo de caso. Este deve incluir uma avaliação de sensibilidade para destacar as questões que implicam mais riscos para o modelo de precificação, bem como aquelas que prometem os maiores benefícios ao cliente. Nem todos os clientes aceitam ou reconhecem as fontes de valor listadas: em geral, eles são mais sensíveis aos valores facilmente mensuráveis e de rápida identificação.

2. Segmentação dos clientes

O potencial para a criação de valor varia de um cliente para outro e, em escala mais ampla, de segmento para segmento. Uma sólida estratégia de precificação deve refletir tais diferenças, ao permitir preços e ofertas “sob medida”.

Exemplo prático

Call center liga valor à aferição de desempenho*



É inevitável que o preço caia com o tempo. É preciso identificar e proteger os elementos que mais geram valor ao cliente e que se distinguem da concorrência

Para isso, é preciso criar diversos segmentos de clientes e estabelecer prioridades de acordo com critérios distintos. O impacto do produto ou serviço, por exemplo, pode ser um critério de segmentação de clientes, assim como a velocidade com que os benefícios se tornam perceptíveis. Essa segmentação propicia uma compreensão ampla das características (do novo produto ou serviço) que precisam de ajustes para atender às necessidades dos diversos grupos. Uma oferta “sob medida” aumenta o valor criado para cada um dos segmentos, o que, por sua vez, eleva a disposição do cliente em pagar mais.

A segmentação dos clientes deve concentrar-se nas diferenças entre os padrões de compra –assim como fazem as companhias aéreas. Ao segmentar sua base de consumidores, essas empresas logo perceberam a diferença fundamental entre os passageiros que viajam a negócio e os turistas: a antecedência de compra dos bilhetes. Começou-se, então, a utilizar essa diferença para estabelecer uma barreira de preço entre os dois grupos. Quem viaja a trabalho em geral não compra passagens antecipadas, mais baratas, pois o padrão de compra desse grupo envolve curtíssimo prazo para reservas.

Ao segmentar o mercado potencial de seu *call center*, a empresa de tecnologia adotou abordagem similar, criando cinco grupos, divididos conforme os seguintes critérios: a sofisticação tecnológica; o atual nível de automação de chamadas; a necessidade de aumento da automação; o tempo necessário para perceber o valor; a propensão à compra de soluções padronizadas. A empresa conseguiu, assim, identificar quais características da solução de *call center* mais atendiam às necessidades de cada segmento, bem como os eventuais benefícios em cada caso.

3. Determinação de uma partilha igualitária

Determinados o valor-teto e os benefícios econômicos, o próximo passo consiste em definir a partilha do valor entre fornecedor e cliente. Em essência, a porção de valor retida pelo primeiro equivale ao preço da oferta. No entanto, há situações mais sofisticadas, como a de uma companhia norte-americana do setor de engenharia que garante a seus clientes resultados de desempenho predeterminados, mas retém 15% do valor gerado.

É necessário levar em conta três aspectos na hora de definir a partilha do valor. Em primeiro lugar, a empresa precisa identificar um retorno sobre o investimento (ROI, na sigla em inglês) aceitável pelo cliente. A maioria dos consumidores, em geral, adota regras de retorno bem-definidas, as quais regem suas decisões de compra e de investimento. Essas regras incluem critérios como um período definido para retorno do investimento, um valor atual líquido positivo ou uma meta específica de retorno. É essencial conhecer os critérios do cliente para determinar o que ele considera uma margem aceitável de partilha de valor –e, conseqüentemente, uma variação de preço razoável. Mas obter essas informações implica uma relação de confiança, que não surge do dia para a noite, e a empresa fornecedora deve ser capaz de lidar com informações delicadas, com total garantia de confidencialidade.

Outra questão em torno da partilha de valor equilibrada envolve a identificação da alternativa concorrente mais próxima. Para isso, primeiro se descobre o preço que a concorrência fixou para uma oferta similar, para só então estimar o potencial para a criação de valor. Essa informação é usada para aferir o período de recuperação do valor investido, o valor atual líquido e o retorno sobre o investimento que o produto do competidor poderia proporcionar ao cliente.

Quando a empresa de tecnologia avaliou as ofertas de seus principais concorrentes (e quantificou o potencial de cada um para criação de valor) descobriu que sua solução de *call center* geraria cerca de 50% a mais de valor para o cliente, em comparação a 35% dos concorrentes. Esse dado foi usado para definir a partilha de valor. Dando um passo à frente em relação aos competidores, a empresa ofereceu aos clientes a recuperação do investimento em um ano e retorno sobre o investimento de 35% a 45%.

A busca de uma partilha equilibrada também envolve proteger o valor essencial da oferta. É inevitável que o preço de um produto ou serviço decaia com o tempo, pressionando as margens de lucro. Por isso, é preciso identificar e proteger os elementos que mais geram valor ao cliente e que se distinguem das ofertas dos concorrentes. Uma estratégia de proteção consiste em ter-

ceirizar processos não-essenciais. Outra é a adoção do sistema de desconto em que, em vez de simplesmente baixar o preço para um segmento específico de clientes, eliminam-se características não-essenciais e cria-se uma versão *light* do produto ou serviço com preço mais baixo.

4. Desenvolvimento da estrutura de precificação

A estrutura de precificação baseada no valor (*veja quadro abaixo*) envolve duas regras gerais: 1) os pagamentos devem estar associados ao desempenho; 2) os clientes pagam pelo valor adicional da oferta. O segredo está em sempre usar mais de um mecanismo de precificação, uma vez que alguns benefícios são mais perceptíveis e fáceis de aferir do que outros.

A estrutura tradicional de precificação no mercado de *call centers* envolve uma taxa inicial fixa de instalação e desenvolvimento, que em geral corresponde a 10% do total economizado pelo cliente. Na hora de definir os preços de seu *call center* automatizado, no entanto, a empresa de tecnologia criou uma estrutura baseada em três aspectos: uma taxa inicial ligeiramente inferior à praticada pelo setor, uma taxa mensal de uso baseada em número de chamadas e uma partilha de lucros trimestral baseada nas chamadas adicionais, propiciadas pelo novo sistema. Como resultado, em vez de ganhar 10% sobre o valor economizado pelo cliente, a empresa de tecnologia pode ganhar cerca de 35% sobre o total da redução dos custos.

Observando aspectos importantes

Na hora de definir uma estrutura de precificação nos moldes aqui propostos, as empresas devem enfatizar os seguintes aspectos:

■ **Simplicidade.** Os colaboradores da empresa têm de compreender a estrutura de precificação e ser capazes de transmiti-la eficientemente aos clientes e acionistas. É importante que a estrutura seja prática e relativamente fácil de implementar.

■ **Precisão.** As fontes de valor, em especial se associadas a mecanismos variáveis de precificação, têm de ser fáceis de identificar e aferir, assim como as medidas de aferição. Convém que as fontes de dados, os métodos de cálculo e os parâmetros sejam acordados com antecedência.

Passo a passo

Como desenvolver uma estratégia de precificação baseada no valor

1. Descubra o valor máximo a cobrar

- Crie um modelo econômico do negócio do cliente.
- Determine o impacto sobre o lucro.
- Elabore um estudo de caso para o cliente.

2. Organize os clientes em segmentos

- Recorra a uma pesquisa para identificar segmentos de clientes e organize-os de acordo com critérios distintos (como o impacto econômico e o tempo para perceber os benefícios).
- Adapte a oferta para atender às necessidades específicas de cada segmento de clientes.

3. Defina uma partilha igualitária

- Identifique um retorno sobre o investimento (ROI, na sigla em inglês) que seja aceitável para o cliente.
- Identifique a melhor e mais próxima alternativa concorrente.
- Proteja o valor essencial da oferta.

4. Desenvolva a estrutura de precificação

- Utilize vários mecanismos de precificação em vez de apenas um.
- Assegure-se de que os ganhos estão associados ao desempenho e ao que os clientes pagam por valor adicional gerado.
- Lembre-se de que é importante: manter uma estrutura simples e o alinhamento com a marca e o mercado, avaliar o desempenho, partilhar as recompensas e estabelecer controles para conservar a integridade da oferta.

■ **Alinhamento.** A estrutura de precificação deve reforçar o posicionamento de mercado e de marca da oferta. Pela própria natureza, a precificação baseada no valor se associa a um posicionamento de destaque no mercado, mas pode ser usada também para diferenciar uma oferta: por exemplo, se a solução de uma empresa se assemelha à da concorrência em quatro entre cinco aspectos essenciais, a precificação deve enfatizar e estar diretamente associada a essa única característica diferencial.

■ **Potencial.** A estrutura de precificação permite à empresa obter vantagens tanto no atual como no futuro valor da oferta, possibilitando ainda a partilha do valor potencial a ser criado junto com os clientes. Se a solução proposta der resultado acima do esperado (mais chamadas respondidas automaticamente, por exemplo) e o cliente receber um valor maior (mais redução de custos), a empresa fornecedora deve ter participação no valor extra gerado. No caso do *call center*, tal recompensa pode ser garantida por meio da inclusão de uma taxa “por chamada automática” na estrutura de precificação.

■ **Integridade.** Convém criar controles adequados para manter a integridade da estrutura de precificação. Isso implica envolver toda a equipe de vendas, orientar os profissionais sobre o funcionamento da estrutura de precificação e fornecer-lhes as ferramentas ou os recursos analíticos necessários.

Como as equipes de vendas, em geral, apressam-se em baixar o preço para fechar um negócio, é vital estabelecer orientações estritas e processos de autorização para evitar que o valor se perca. É importante determinar um padrão para todas as negociações, estabelecido com precisão e antecipadamente esclarecido para os vendedores. Do mesmo modo, o sistema de recompensas dos profissionais de venda deve estar em harmonia com os novos objetivos da estratégia de preços.

A precificação baseada no valor exige uma mudança significativa no modo como a maioria das empresas encara o mercado. É preciso reavaliar tudo –da segmentação dos clientes ao marketing de produto, das vendas ao gerenciamento de contas–, com o objetivo de estabelecer um posicionamento de mercado novo e destacado. Além de reorganizar os processos essenciais, há que se criem novos processos que permitam infiltrar e aprimorar as habilidades analíticas em toda a empresa, em especial na equipe de vendas. Muitas questões são colocadas diante do executivo às voltas com a precificação. Voltando à frase de Oscar Wilde citada no início do artigo, vale perguntar: você prefere ser chamado de cínico ou já está pronto para compreender o “valor do valor”?

© A.T. Kearney