

PETER HILL

O PREÇO É O LÚCRO

Como **multiplicar** a **lucratividade**
do seu negócio por meio da
gestão profissional dos **preços**

autêntica
BUSINESS

O que as pessoas estão falando sobre *O preço é o lucro*

“Este é um livro que merece destaque por ajudar você não apenas a se destacar, mas a fazê-lo lucrando. Antes de tudo, trata-se de uma ótima leitura, generosamente temperada com variados e relevantes estudos de caso. Você se perceberá acenando afirmativamente durante a leitura. Também se pegará dizendo ‘Sim, podemos fazer isso!’. E, talvez, o mais importante, você se verá levando estas ideias à prática, graças à forma como Peter Hill escreveu este livro. Este conteúdo não é apenas uma aula. Pelo contrário, é um livro do tipo ‘venha nesta jornada comigo’. E que jornada gratificante. Aceite. Faça. Aproveite. Lucre.”

Paul Dunn, Chairman da empresa Buy1GIVE1 Pte. Ltd.
e coautor de *The Firm of the Future*

“Como *Regional Director Commercial Banking*, tenho me reunido com muitos consultores de gestão e participado de inúmeros seminários e eventos, além de ler muitos livros de negócio que pretendem ajudar as empresas a melhorar sua lucratividade. Mas, da minha perspectiva pessoal, a visão, a simplicidade e clareza entregues por Peter Hill ao seu público são absolutamente de primeira linha. Ele aborda ideias complexas em linguagem simples e ‘prática’, que permite aos leitores entenderem como eles podem realmente aplicar essas ideias em seus próprios negócios. Ele oferece uma riqueza de exemplos da vida prática a partir de suas próprias experiências de trabalho com seus clientes, para mostrar exatamente como essas ideias podem ser implementadas – e até que ponto elas funcionam. Encontrá-lo pessoalmente deixa a todos, onde quer que estejam, completamente envolvidos, então, se você tiver a chance de participar de um de seus seminários, não perca!”

David Beaumont, Regional Director Commercial Banking
do Lloyds Banking Group e Non-Executive Director
do South West Investment Group

“Se você ler este livro e pensar que tudo nele não passa de uma boa teoria, e que não funcionaria no mundo real, você está errado! Peter Hill trabalhou nos meus negócios ao longo de vários anos e eu posso dizer que sua forma de ver as coisas é realmente simples, prática e funciona de verdade. Adotar e adaptar muitas das ideias desenvolvidas por Peter Hill produziu um efeito profundo sobre meus negócios; problemas que as pessoas da minha empresa estavam perto demais para ver foram revelados. Meu conselho é comprar o livro e implementar as ações sugeridas, mas talvez o mais importante seja convidar Peter Hill, ou alguém como ele, para ajudar você a conduzir as mudanças que são quase impossíveis de realizar para quem já está dentro da própria empresa.”

Stuart Morrison, CEO da Western Electrical Limited

“Há muitas formas de melhorar a rentabilidade do seu negócio, mas revisar seus preços tem o maior e mais rápido impacto, embora a maioria dos empresários e de seus consultores ainda ignorem esta estratégia, supondo que em um ambiente competitivo há pouco que se possa fazer a respeito. Nada poderia estar mais longe da verdade. Se aumentar o lucro é o objetivo, então este livro é o melhor guia que eu já vi. Peter Hill tem mais experiência no campo de precificação que qualquer outra pessoa que eu tenha encontrado. Em *O preço é o lucro*, ele apresenta as descobertas realizadas ao longo de muitos anos ajudando clientes a melhorarem seus lucros. Este livro não é cheio de jargões de negócio. Ao invés disso, ele explica o processo de precificação em uma linguagem clara e acessível a todos. Esta é uma ‘leitura obrigatória’ para todos os empresários, contadores e consultores de gestão.”

Mike Sturgess, Chairman da empresa SWAT UK

“Como presidente da Associação Brasileira de Pricing e professor da área, posso dizer que a leitura deste livro pode ser de fundamental importância para todos os profissionais de empresas que buscam um direcionamento para seus processos de precificação estratégica. Nele, Peter Hill nos dá uma visão moderna e prática de como aplicar o *pricing*, direcionando seus negócios para a lucratividade. Com certeza, indicarei para todos os meus clientes e alunos.”

Ricardo Fernandes, professor e
presidente da Associação Brasileira de Pricing

**O PREÇO
É O LUCRO**

Copyright © 2013 Peter Hill

Tradução publicada mediante acordo com a Kogan Page.

Título original: *Pricing for profit: how to develop a powerful pricing strategy for your business*

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Ltda. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja via cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo, funcionamento, manutenção ou atualização de links ou outros recursos apresentados pelo autor neste livro.

EDITOR

Marcelo Amaral de Moraes

EDITORA ASSISTENTE

Vanessa Cristina da Silva Sá

ASSISTENTE EDITORIAL

Luanna Luchesi

CAPA

Diogo Droschi

REVISÃO TÉCNICA

Marcelo Amaral de Moraes

PREPARAÇÃO DE TEXTO

Vanessa Cristina da Silva Sá

REVISÃO

Luanna Luchesi

DIAGRAMAÇÃO

Waldênia Alvarenga

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Hill, Peter

O preço é o lucro : como multiplicar a lucratividade do seu negócio por meio da gestão profissional dos preços / Peter Hill ; tradução Marcelo Amaral de Moraes e Paulo de Castro. --1. ed. -- Belo Horizonte : Autêntica Business, 2020.

Título original: *Pricing for profit how to develop a powerful pricing strategy for your business.*

ISBN 978-85-513-0785-4

1. Marketing 2. Gestão de preços 3. Precificação 4. Pricing 5. Negociação I. Título.

20-32671

CDD-658.1552

Índices para catálogo sistemático:

1. Custos : Gestão : Empresas : Administração financeira 658.1552

Iolanda Rodrigues Biode - Bibliotecária - CRB-8/10014

A **AUTÊNTICA BUSINESS** É UMA EDITORA DO **GRUPO AUTÊNTICA** 

São Paulo

Av. Paulista, 2.073 . Conjunto Nacional
Horsa I . 23º andar . Conj. 2310 - 2312
Cerqueira César . 01311-940 . São Paulo . SP
Tel.: (55 11) 3034 4468

Belo Horizonte

Rua Carlos Turner, 420
Silveira . 31140-520
Belo Horizonte . MG
Tel.: (55 31) 3465 4500

www.grupoautentica.com.br

PETER HILL

O PREÇO É O LUCRO

Como **multiplicar a lucratividade**
do seu negócio por meio da
gestão profissional dos preços



TRADUÇÃO Marcelo Amaral de Moraes e Paulo de Castro

autêntica
BUSINESS

SUMÁRIO

Agradecimentos 11

Introdução 13

1 A PRECIFICAÇÃO NO CONTEXTO DA EMPRESA 27

Como qualquer empresa pode melhorar sua lucratividade 28

As cinco formas de fazer um negócio crescer 29

Por que as pessoas não enxergam o problema como uma questão de preço? 36

Resumo 38

Colocando em prática 38

Desafio ao leitor 39

2 POR QUE PRECIFICAR É TÃO DIFÍCIL? 40

A importância do conhecimento e do treinamento 41

Como evitar o impacto das más experiências 43

Copiando cegamente os grandes varejistas 46

Compreensão financeira limitada sobre como os lucros são obtidos 48

Sobre o desejo das pessoas de agradar e sua liberdade para fazê-lo 50

As pessoas precisam estar motivadas para mudar 51

Resumo 53

Colocando em prática 54

3 OS GRANDES BENEFÍCIOS DE SE COMPREENDER BEM A PRECIFICAÇÃO 55

Entendendo o que você realmente cobra hoje 56

Aumentando o preço anunciado (mas com valor agregado) 59

Como cobrar mais ao garantir valor 64

Certifique-se de que seus vendedores entendam a fórmula do lucro 67

Resumo 70

Colocando em prática 71

4 COMO A MAIORIA DAS EMPRESAS PRECIFICA E POR QUE ESSES MÉTODOS ESTÃO ERRADOS 72

Custo mais *mark-up*, o erro fundamental 73

Vender mais barato que a concorrência só destrói o seu lucro 76

O preço do ano anterior mais um
“pequeno aumento”, que nunca é o suficiente 78
Precificação pelo *feeling*, um tiro no escuro 80
Valor para cada cliente, a única estratégia de precificação
que realmente funciona 82
Resumo 86
Colocando em prática 87

- 5 ENTENDENDO A RELAÇÃO ENTRE VALOR E CUSTO 88**
Os tipos de balança de valor 89
O que acontece quando não há equilíbrio? 91
Como equilibrar valor e custo 93
A dissipação do valor com o passar do tempo 98
A importância de conversar sobre valor com os clientes 99
Resumo 101
Colocando em prática 101

- 6 AUMENTANDO O *TICKET* MÉDIO 103**
As quatro formas de se aumentar o *ticket* médio 104
Usando o preço para fazer *upselling* e *cross-selling* 106
Oferecer alternativas de pacote ao cliente
aumenta o *ticket* médio 112
A oferta de alternativas de preço ao cliente afeta a sua
percepção de valor de todas as opções 115
Estabelecendo diferenciais de preço de forma adequada 116
O preço da dor 119
Resumo 122
Colocando em prática 122

- 7 OS CLIENTES NEM SEMPRE QUEREM O MAIS BARATO 124**
Aumentar os preços não significa, necessariamente,
perder clientes 125
Resumo 138
Colocando em prática 139

- 8 DERRUBANDO OS MITOS SOBRE PRECIFICAÇÃO 141**
Mito 1: Clientes querem sempre o mais barato 142
Mito 2: A precificação do tipo “isca”, ou
“boi de piranha”, funciona 142
Mito 3: Um desconto de 50% é um desconto de 50% 146
Mito 4: A forma como o preço
é apresentado não importa 148

Mito 5: Todos os preços devem terminar em “9” 150
Mito 6: A melhor pessoa para definir
o preço é o vendedor 152
Mito 7: Definir os preços é uma decisão
a ser tomada uma vez por ano 155
Mito 8: Todo cliente vale a pena e cada venda importa 157
Mito 9: Aumentar os preços leva à perda de clientes 160
Resumo 163
Colocando em prática 164

9 USANDO GARANTIAS PARA COBRAR PREÇOS MAIS ALTOS 166

Risco ou recompensa 167
Política de garantia do menor preço 169
Usando garantias para aumentar o valor
percebido da sua oferta 171
Oferecendo alternativas de preço com e sem garantias 172
A maioria dos clientes é honesta 174
Oferecendo uma garantia como benefício adicional 175
Resumo 178
Colocando em prática 179

10 POLÍTICAS DE DESCONTOS 181

Quem é afetado pelas políticas de descontos? 182
A dinâmica financeira do desconto 183
O impacto de uma pequena mudança
na política de descontos 187
A ideia de que dar desconto conquista clientes é mito 188
As quatro principais razões pelas quais se dá descontos 191
Como limitar os descontos 198
Quando dar desconto é adequado 203
Resumo 204
Colocando em prática 205

11 APRESENTANDO O PREÇO DE FORMA APROPRIADA 207

O impacto da etiqueta de preço 208
O significado da clareza 209
A precisão é a chave 210
A importância dos algarismos no preço 217
Apresentação do preço na forma de pacotes ou combos 219
Quando revelar seus preços 221
Usando as palavras para causar impacto 222
Resumo 223
Colocando em prática 224

- 12** **PRECIFICAÇÃO DIRECIONADA** 225
Os benefícios de se direcionar os clientes para outras alternativas 226
O exemplo da pizza 227
Os pontos críticos que você precisa conhecer 233
Ofereça alguns itens caros para aumentar a atratividade das outras ofertas 235
Resumo 237
Colocando em prática 238

- 13** **LIDANDO COM O FATOR HUMANO** 240
A maioria dos gestores não foi treinada para lidar com preços 241
Capacidade consciente 242
Não tenha medo de procurar informações externas 243
As pessoas-chave na fórmula do lucro 245
Lidando com a necessidade da sua equipe de agradar os clientes 248
Ajudando sua equipe a focar o lucro 249
Lidando com o fator humano dos seus clientes 250
Medo! 252
Resumo 255
Colocando em prática 255

- 14** **FAZENDO OS CÁLCULOS** 257
Você precisa conhecer os números 258
Nem todos os clientes são lucrativos 261
Etapas no cálculo do lucro 264
Resumo 272
Colocando em prática 274

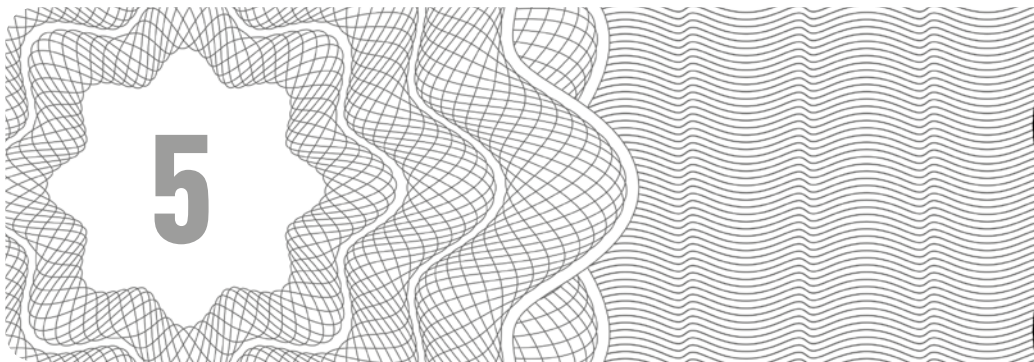
- 15** **SEU PLANO DE AÇÃO** 276
Tenha uma visão para o futuro 277
Construa sua equipe e aloque os recursos 278
Defina metas SMART 280
Parta para a ação! 281
Duas perguntas, com respostas 304

- 16** **UMA PALAVRA FINAL** 306
Índice remissivo 310

AGRADECIMENTOS

Obrigado à minha esposa, Sarah, e aos nossos filhos, Oli, Charlie, Sophie e Georgia, que me acompanharam durante os vários meses necessários para escrever este livro.

Agradeço também às várias empresas que depositaram confiança em mim para trabalhar com elas em vários diversos. Estas vivências formaram os estudos de caso e experiências que são a espinha dorsal do conteúdo deste livro. Obrigado também a Sonja Jefferson, Robert Watson e Liz Gooster, que foram inestimáveis no processo de colocar tudo no papel.



ENTENDENDO A RELAÇÃO ENTRE VALOR E CUSTO

Há um princípio que sustenta muitas das ideias usadas em precificação: o de que, para que uma venda ocorra, o comprador e o vendedor têm de concordar sobre o preço final do produto ou serviço. Isso pode parecer óbvio, mas há inúmeras situações em que eles não concordam e, mesmo assim, a venda acontece.

O que você verá neste capítulo é que o valor percebido pelo cliente é o único aspecto importante da precificação.

TÓPICOS DO CAPÍTULO

- ▶ Os tipos de balança de valor.
- ▶ O que acontece quando não há equilíbrio?
- ▶ Como equilibrar valor e custo.
- ▶ A dissipação do valor com o passar do tempo.
- ▶ A importância de conversar sobre valor com os clientes

O capítulo anterior examinou os métodos mais comuns de precificação e concluiu que o valor baseado na percepção do cliente é a única coisa que importa. Este capítulo abordará a questão do valor percebido em maior profundidade.

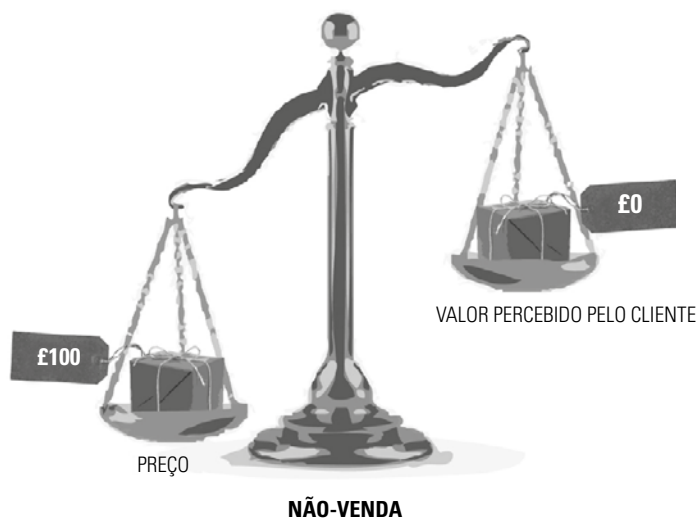
■ Os tipos de balança de valor

O vendedor definirá o preço do produto ou serviço que venderá a partir de uma série de parâmetros que julgue relevantes, como o custo de aquisição, os custos de logística, os custos fixos e o lucro desejado. Apesar de raramente se discutir esses parâmetros nas empresas, claramente o objetivo é vender a um preço que gere algum lucro.

O cliente também faz um julgamento parecido das empresas e produtos alternativos. Eles avaliam se o valor que percebem na compra do produto ou serviço é igual ou maior que o preço que terão de pagar. Isso pode acontecer de forma simples ou até subconsciente, mas algum tipo de avaliação é feita.

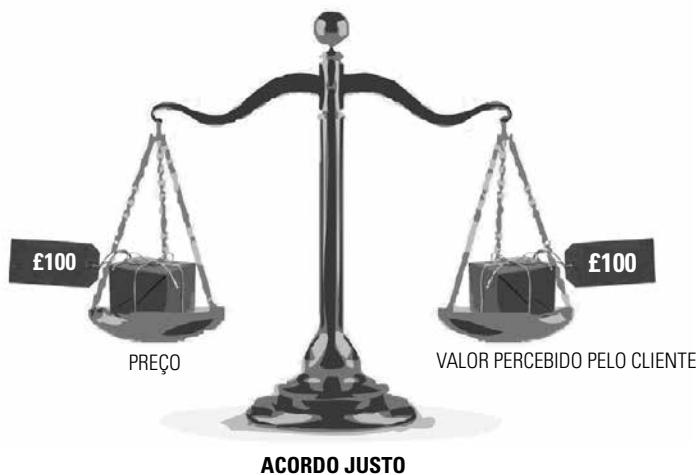
Vamos ilustrar essa ideia da avaliação entre o preço e o valor percebido pelo cliente com uma balança. De um lado está o preço que o vendedor está tentando cobrar para fechar a venda. Digamos que esse preço seja de £100, portanto, a princípio, a balança penderia totalmente para uma situação de *não-venda*.

Figura 5.1 – Balança de valor #1 – NÃO-VENDA



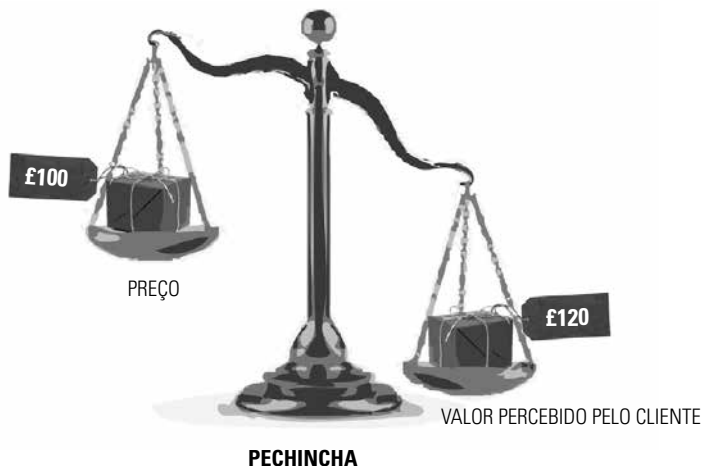
Do outro lado da balança está o *valor percebido* pelo cliente; ou seja, o preço que ele está disposto a pagar, com base na sua percepção de valor do produto ou serviço. Se esse valor percebido também fosse de £100, isso seria visto pelo cliente como um *acordo justo* e a venda possivelmente aconteceria.

Figura 5.2 – Balança de valor #2 – ACORDO JUSTO



Se a percepção de valor chegasse a £120, a compra seria vista pelo cliente como uma *pechincha*, e a chance da venda ocorrer seria ainda maior.

Figura 5.3 – Balança de valor #3 – PECHINCHA



Nas situações anteriores, de acordo justo e de pechincha, em que a percepção de valor pelo cliente é igual ou superior ao preço cobrado, é possível que o comprador, ainda assim, questione o preço, como uma espécie de reação automática. Portanto, a sua equipe de vendas precisa ter cuidado para não achar que o cliente esteja, de fato, questionando o *valor da sua oferta*.

Agora, vamos supor que a percepção de valor do cliente seja, realmente, de apenas £80.

Figura 5.4 – Balança de valor #4 – NÃO-VENDA



Se for esse o caso, a balança de valor não penderá para o lado que favorece a concretização da venda. O cliente simplesmente acha que o produto não vale o preço cobrado pelo vendedor e, portanto, é quase certo que a venda não seja feita.

■ O que acontece quando não há equilíbrio?

O mais provável de acontecer quando não há um equilíbrio entre o preço cobrado (£100, no exemplo deste capítulo) e o valor percebido (£80) é o vendedor simplesmente dar um desconto no preço (£20) para chegar ao valor que o cliente está disposto a pagar. Isso normalmente é feito com bastante frequência e sem hesitação pelos vendedores. O problema é que esse desconto tem

impacto direto no resultado final e pode sacrificar a lucratividade de muitas empresas, que não compreendem bem o assunto da precificação. No Capítulo 10, abordarei com mais profundidade a questão dos descontos.

Outra possibilidade é o cliente aceitar, temporariamente, o pagamento extra de £20 e assumir o *pagamento da diferença* pelos produtos ou serviços desejados. Isso pode parecer ridículo, pois o que faria com que alguém pagasse um preço mais alto por um produto ou serviço do que ele realmente vale? Pode ser que certas pessoas simplesmente não tenham mais tempo para pesquisar, para negociar o preço, ou que estejam satisfeitas com outros produtos e serviços do mesmo vendedor e que, no caso de um item específico da compra, o preço não seja suficientemente importante para justificar o esforço. Em muitos casos, essa insatisfação com o pagamento de um preço acima do valor percebido só se materializa depois da compra, quando o cliente reflete sobre o negócio realizado ou quando outros vendedores fazem ofertas melhores. Em muitas ocasiões, há um período de dúvida do cliente, após a concretização da compra, em que ele se preocupa se comprou a coisa certa ou se pagou mais do que deveria.

O problema quando o cliente paga mais do que acha que vale é que a percepção de *valor dele* não mudou. Na verdade, ele apenas tolera esse valor mais alto em uma ou outra situação, mas a sua insatisfação permanece.

ACEITAR O PREÇO não significa que o cliente esteja satisfeito com isso.

Os clientes até podem voltar a comprar passivamente, mas é possível que essa questão se torne um problema para o vendedor da próxima vez. O que deve ficar claro é que, eventualmente, um cliente pode pagar um preço mais alto do que o valor percebido, mas ficará insatisfeito e provavelmente procurará outras alternativas.

■ Como equilibrar valor e custo

A melhor opção para equilibrar valor e custo é explorar, de forma consciente, as percepções de valor de quem vende e de quem compra, para identificar onde estão as diferenças. Se, por exemplo, a empresa tem a percepção de que dar mais prazo para o cliente pagar é algo de muito valor, mas, por outro lado, o cliente não tem essa mesma percepção, talvez seja melhor dar um desconto à vista. Se a empresa acredita que fazer a entrega do produto no mesmo dia é um benefício fundamental, mas o cliente não, ela pode oferecer um preço mais baixo para o próprio cliente retirar o produto no estabelecimento. É muito comum o cliente não demandar uma ou mais características e benefícios incluídos na oferta, como entrega gratuita, garantias, pronta entrega, etc.



Eu não valorizei todas as características e benefícios em comprar da empresa porque o vendedor nunca mencionou qualquer um deles.

Charlie Oliver

É apenas discutindo todas essas questões que as diferenças entre as percepções de valor de cada lado serão compreendidas. Às vezes, a balança de valor pode se equilibrar simplesmente elevando-se a compreensão do cliente sobre as características e benefícios da oferta até o nível de preço que o vendedor deseja cobrar. É possível que a empresa identifique algumas características que o cliente não valoriza e as retire da oferta antes de reduzir o preço.

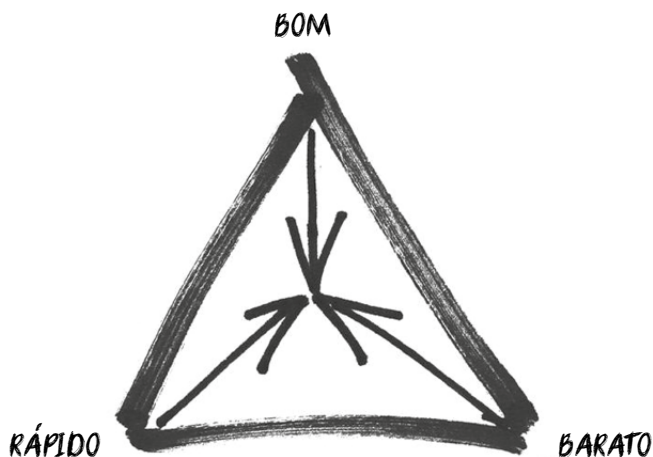
Então, quais são os dois problemas críticos na balança de valor?

O maior problema de todos é que essas diferenças raramente são exploradas em profundidade. A reação mais comum a qualquer diferença de opinião sobre os valores é o vendedor simplesmente

reduzir o preço. Isso acontece em função da deficiência das habilidades de venda dos vendedores, além da falta de treinamento e de sistemas capazes de lidar com esse problema.

Um modelo simples que funciona muito bem é o triângulo do preço, ilustrado a seguir.

Figura 5.5 – Triângulo do preço



Quando o cliente, por exemplo, questiona o preço de uma nova cozinha planejada, o vendedor provavelmente responderá algo do tipo: “sim, claro, podemos negociar o preço. Vamos dar uma olhada nas opções”.

Então, o vendedor desenhará o triângulo do preço e perguntará o seguinte: “qual destas questões é a mais importante para você?”.

NOSSOS PREÇOS SÃO definidos para atender o nível qualidade que os nossos clientes exigem, dentro do melhor prazo possível. Eu só posso reduzir o preço se eu tiver mais tempo para entregar o serviço, digamos, usando menos pessoas para fazê-lo ou terceirizando-o. Também podemos reduzir





o preço diminuindo a qualidade dos materiais utilizados, ou a qualificação da mão-de-obra.

Em outras palavras, posso fazer o serviço mais barato e mais rápido, mas ele não terá a mesma qualidade. Ou posso fazer um bom trabalho e mais barato, mas não será tão rápido. Ou, ainda, posso fazer um bom trabalho, rapidamente, mas também não posso fazê-lo barato. Então, o que é mais importante para você?

Essa lógica é um tanto óbvia para a maioria dos clientes; ou seja, se você quer um alto nível de qualidade e excelência no serviço, então terá que pagar mais por isso. Na verdade, o que os clientes querem é um meio-termo, em algum lugar no meio do triângulo, em que o produto ou serviço é entregue dentro dos padrões de qualidade, cumprindo o prazo acertado por um preço justo.

A conclusão é bem simples: se o preço é a única coisa que você negocia com o cliente, ele também será o único parâmetro que o cliente usará para tomar a decisão. Se você quiser que os clientes concordem com a visão do valor que você atribui ao que faz, então você deve discuti-la com eles e garantir que eles compreendam todas as características e benefícios que você oferece.

Outra questão é que a *percepção* de valor do cliente determina o preço que ele está disposto a pagar. Essa percepção se baseia nas características e benefícios que ele reconhece, daí a necessidade de explorá-las como parte do processo de venda. Muitas empresas oferecem uma variedade enorme de recursos e benefícios, mas não mencionam isso aos clientes. Podem ser atributos exclusivos do produto ou serviço, ou apenas a forma como a empresa opera, mas se o cliente não os conhece, ele também não poderá atribuir-lhes valor. Veja os exemplos a seguir, e avalie se você está apresentando explicitamente as características e benefícios do seu produto ou serviço aos clientes, de forma que eles possam atribuir-lhes valor:

EXEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS e benefícios normalmente omitidos no processo de venda:

- Oferta de crédito ao cliente: pagar em 12 parcelas ou conceder um prazo de 30 dias.
- Oferta de garantias específicas do produto: dar 14 dias para devolução do produto.
- Oferta de garantias específicas do serviço: emprestar um produto ao cliente enquanto o dele é consertado.
- Garantia contra defeitos: substituição gratuita de peças quebradas por 12 meses.
- Treinamento do cliente: ensiná-lo a extrair o melhor do produto ou serviço.
- Instalação: oferecer pessoal técnico para configurar o produto.
- Entrega imediata ou desconto se o próprio cliente retirar o produto.
- Pronta-entrega: zerar o tempo de espera para produtos críticos.
- Conhecimento técnico e experiência: orientação especializada nas compras.
- Excelência no atendimento ao cliente: funcionários amigáveis, chá e cafezinho grátis, etc.
- Atendimento 24 horas: sem demora na realização de reparos.

Existem muitos atributos e benefícios que as empresas podem oferecer aos clientes, dependendo do produto ou serviço que vendem. O erro é quando a empresa pressupõe que os clientes, mesmo os habituais, já conhecem tudo sobre seus produtos ou serviços. É fundamental partir da premissa de que eles não conhecem os atributos e benefícios do produto ou serviço, e garantir que eles sejam apresentados em algum momento do processo de venda. Se isso não for feito, como a empresa pode esperar que o cliente perceba o real valor daquilo que está sendo ofertado?



Nós sempre mantivemos um serviço de atendimento telefônico 24 horas, usando o recurso de desvio e redirecionamento de chamada, mas verificamos que nenhum de nossos vendedores falava sobre esse benefício aos clientes. Quando os questionamos sobre o porquê disso, a resposta foi que eles não queriam receber ligações no meio da noite!

David Victor – Mechanical Support Services Ltd.

A balança de valor precisa estar equilibrada para que a empresa evite ter que reduzir o preço. Mas o ponto crítico permanece: é a percepção do cliente que determina o valor, e não o custo real desse atributo.



ESTUDO DE CASO

Um cliente entra em uma empresa para ver se ela tem um produto específico. O vendedor verifica o estoque e confirma que o produto está disponível e o preço é de £500. O cliente alega que o preço está mais caro do que o de outros fornecedores. Então, o vendedor concorda e dá um desconto de 20% para o cliente, fazendo o produto por £400.

Um diretor da empresa, que presenciava a cena, perguntou ao cliente se ele teria alguns minutos para que pudesse lhe fazer algumas perguntas. O diretor perguntou-lhe se ele sabia que a empresa oferecia uma conta empresarial que lhe dava direito a 30 dias de crédito. O cliente respondeu dizendo que isso não tinha qualquer valor para ele, já que sempre pagava à vista, em dinheiro.

Então, o diretor perguntou ao cliente se ele percebera que a empresa tinha especialistas técnicos que poderiam dizer se aquele produto que ele desejava era, de fato, o mais adequado à sua necessidade ou se haveria um modelo mais novo que o atenderia melhor. O cliente então explicou que o produto tinha sido especificado por outra pessoa e não havia qualquer possibilidade de ele comprar outro no lugar.

Então, o diretor perguntou ao cliente se ele sabia que a empresa oferecia o serviço de entrega no mesmo dia, se o pedido fosse feito até a hora do almoço, para reduzir o tempo que ele gastava procurando outros fornecedores. Ele gostou desse serviço, mas disse que nesse caso precisaria do produto naquela tarde e que, portanto, não era mais possível fazer o pedido dentro do horário.

A última pergunta foi a mais crítica:

Por fim, o diretor perguntou ao cliente se ele entendeu que a empresa mantinha £2 milhões em estoque de mercadorias para que os clientes tivessem certeza de que o produto desejado provavelmente estaria disponível? Agora sim! O cliente concordou que isso tinha muito valor para ele, já que havia visitado outros cinco fornecedores, sem sucesso.

Agora, você acha que o vendedor teria dado o desconto de £100 ao cliente se soubesse que ele já tinha visitado outros cinco fornecedores, e que o único motivo de ele estar ali era porque a empresa tinha o produto em estoque? Provavelmente não!

Esse é um exemplo extremo, mas a mensagem que ele nos passa é muito importante. Se você não considerar todos os elementos da negociação que estão do seu lado da balança de valor, é impossível para o cliente atribuir qualquer valor a esses atributos e benefícios. Se você realmente acredita que um produto vale £100, então precisa garantir que seus clientes saibam por que você acredita nisso, fazendo com que os vendedores usem todos os argumentos da oferta de valor. Se você não concorda com isso e a balança de valor ainda não está equilibrada, você pode tentar adicionar ou retirar itens da sua proposta, em vez de simplesmente reduzir o preço para se ajustar à percepção de valor do cliente.

■ A dissipação do valor com o passar do tempo

Um homem é acusado de um grave crime, e então decide procurar o melhor advogado que puder encontrar e diz: “livre-me dessa acusação e pagarei o que você quiser!”.

O dia do julgamento chega e o homem repete sua promessa ao advogado, de *pagar o que for preciso*.

No final do julgamento, o homem é absolvido e agradece ao advogado, lembrando-o de enviar a fatura dos seus honorários e, seja lá qual for o valor, ele a pagará prontamente porque o serviço valeu cada centavo. Ele estava realmente muito preocupado em ser condenado e não teria se livrado da condenação, se não fosse pela habilidade do advogado.

O advogado, muito ocupado, demora cerca de um mês para enviar a fatura dos seus honorários, no valor de £20.000.

Quando o homem recebe a conta, fica chocado com o valor e diz que o caso dele era muito simples, que ele era claramente inocente, e que tudo que o advogado precisou fazer foi comparecer ao julgamento.

Esse caso demonstra que o valor de um produto ou serviço muda com o passar do tempo. Se o advogado tivesse dito ao cliente, desde o início, que o serviço poderia custar entre £20.000 e £30.000, ele provavelmente teria feito um cheque na hora. Ao deixar a questão do preço para depois do julgamento, o valor percebido se dissipou.

Se você já enfrentou dificuldades financeiras, esteve sob investigação da Receita Federal ou mesmo esteve diante de uma boa oportunidade de negócio, provavelmente desejou que a questão recebesse total atenção porque, naquele momento, a velocidade e a qualidade da solução são mais importantes para você do que o custo. A percepção de valor da solução no início do trabalho é muito maior do que após o seu término.

■ A importância de conversar sobre valor com os clientes

O mais importante é saber que o valor para o cliente talvez seja maior do que o vendedor acredita ser. Muitas vezes, ao ser indagado sobre o preço de um produto ou serviço, o vendedor simplesmente diz um número.

Agora, vamos considerar um bombeiro hidráulico, a quem foi pedido o preço para a instalação de um novo sistema de aquecimento de água. Ele apresenta um orçamento de £5.000 para executar o serviço.

Então o cliente diz: “ótimo, pensei que seria o dobro desse valor”.

É claro que depois de apresentar um orçamento ao cliente é muito difícil aumentá-lo. Ao deixar de discutir os problemas que o cliente enfrentava, antes de definir o seu orçamento, o bombeiro hidráulico perdeu uma grande oportunidade. Ele poderia ter dito:

Um novo sistema de aquecimento de água pode custar entre £5.000 e £10.000, dependendo de algumas opções para você considerar. Por exemplo, uma caldeira básica custa em torno de £3.000, mas se mais de uma pessoa na casa quiser usar o chuveiro ou a banheira ao mesmo tempo, você deverá comprar um modelo com mais capacidade. Da mesma forma, existem caldeiras um pouco mais caras, que são bem mais eficientes em termos do consumo de energia, além de serem mais seguras. Outra coisa a ser levada em consideração é o prazo para a conclusão do serviço. Eu posso usar três homens para que o serviço seja feito o mais rápido possível e com o mínimo de interrupção, ou posso oferecer um preço menor e colocar apenas um homem trabalhando, mas demorará mais. O que você prefere?

Como você pode ver, de certa forma, trata-se apenas de uma melhoria na abordagem de vendas e uma pequena variação no triângulo do preço: *bom, rápido e barato*. O ponto central é estabelecer uma faixa de preço e explorar com os clientes onde eles aceitam trabalhar e o valor das principais opções para eles. Se um cliente quiser o melhor trabalho, o mais rápido possível,

ele será atraído para o topo da faixa de preço, com base no *valor* total dos vários atributos e benefícios. Na maioria das vezes, o cliente dirá: “eu esperava um preço entre £3.000 e £4.000, você pode fazer esse valor?” ou “tudo bem, eu esperava que fosse em torno de £10.000”. Qualquer reação é bem-vinda, pois o objetivo dessa abordagem é obter alguma indicação da expectativa de preço do cliente.

RESUMO

- ▶ Conhecer os seus custos e poder estabelecer um preço que lhe permita obter lucro é uma habilidade fundamental em negócios. No entanto, isso deve vir acompanhado por uma compreensão clara do valor que você entrega ao cliente, apresentado de uma forma que o cliente possa facilmente compreender.
- ▶ Você deve evitar uma estrutura de preços muito simplista, baseada apenas no custo para você entregar seu produto ou serviço ou, na melhor das hipóteses, com base no que você *acha* que é a percepção de valor dos clientes. Você precisa de mecanismos para explorar o valor para cada cliente, a fim de definir um preço que funcione para ambos.
- ▶ Não tenha medo de definir o valor do que você está vendendo, e sempre ofereça uma opção de valor superior por um preço mais alto. O caminho para conseguir vender a preços mais altos é garantir que os clientes compreendam todos os componentes do valor, e eles só farão isso se você falar com eles.

■ Colocando em prática

Crie uma equipe e inclua seus funcionários de vendas, finanças, produção e qualquer outra pessoa que lide diretamente com os clientes e faça o seguinte:

- ① Compile uma lista dos seus principais produtos e serviços. Você voltará a ela inúmeras vezes, então comece com os 20 itens mais lucrativos.
- ② Realize um workshop para um pequeno grupo dos profissionais, mais experientes, de vendas e produção. Peça a eles que registrem todas as características e benefícios de valor desses 20 principais itens, do ponto de vista dos clientes.
- ③ Debata formas de acrescentar mais valor aos 20 principais itens. Faça com que eles definam um preço *premium* para esses itens. Envolve uma pessoa de finanças nesse trabalho.
- ④ Usando essas informações, faça com que o pessoal de vendas e marketing modifique os folhetos e as páginas da internet visualizadas pelos clientes. Treine a equipe de vendas a apresentar o valor aos clientes. Isso inclui ser capaz de apresentar aos clientes o valor dos produtos e serviços que eles já compram, e também fazer a introdução da oferta *premium*.
- ⑤ Desenvolva um programa para informar aos clientes o valor ofertado por cada um dos 20 itens principais e para informar sobre as novas ofertas *premium*.
- ⑥ Peça à sua área financeira que monitore os lucros gerados por esses 20 itens principais. ●



amazon

<https://amzn.to/3egew1m>

livraria cultura

<https://bit.ly/37yskSz>

LIVRARIA DA TRAVESSA

<https://bit.ly/2B7IZjG>

"Como presidente da Associação Brasileira de Pricing e professor da área, posso dizer que a leitura deste livro pode ser de fundamental importância para todos os profissionais de empresas que buscam um direcionamento para os seus processos de precificação estratégica. Nele, Peter Hill nos dá uma visão moderna e prática de como aplicar o *pricing*, direcionando seus negócios para a lucratividade. Com certeza, indicarei para todos os meus clientes e alunos."

Ricardo Fernandes | Professor e presidente da Associação Brasileira de Pricing

"Este é um livro que merece destaque por ajudar você não apenas a se destacar, mas a fazê-lo lucrando. Antes de tudo, trata-se de uma ótima leitura, generosamente temperada com variados e relevantes estudos de caso. Você se perceberá acenando afirmativamente durante a leitura. Também se pegará dizendo 'Sim, podemos fazer isso!'. E, talvez, o mais importante, você se verá levando essas ideias à prática, graças à forma como Peter Hill escreveu este livro. Este conteúdo não é apenas uma aula. Pelo contrário, é um livro do tipo 'venha nesta jornada comigo'. E que jornada gratificante. Aceite. Faça. Aproveite. Lucre."

Paul Dunn | Chairman da empresa Buy1GIVE1 Pte. Ltd. e coautor de *The Firm of the Future*

"Como *Regional Director Commercial Banking*, tenho me reunido com muitos consultores de gestão e participado de inúmeros seminários e eventos, além de ler muitos livros de negócio que pretendem ajudar as empresas a melhorar sua lucratividade. Mas, da minha perspectiva pessoal, a visão, a simplicidade e a clareza entregues por Peter Hill ao seu público são absolutamente de primeira linha. Ele aborda ideias complexas em linguagem simples e 'prática', que permite aos leitores entenderem como eles podem realmente aplicar essas ideias em seus próprios negócios. Ele oferece uma riqueza de exemplos da vida prática a partir de suas próprias experiências de trabalho com seus clientes, para mostrar exatamente como essas ideias podem ser implementadas – e até que ponto elas funcionam. Encontrá-lo pessoalmente deixa a todos, onde quer que estejam, completamente envolvidos, então, se você tiver a chance de participar de um de seus seminários, não perca!"

David Beaumont | Regional Director Commercial Banking do Lloyds Banking Group e Non-Executive Director do South West Investment Group

ISBN 978-85-513-0785-4



autêntica
BUSINESS

