

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

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 Draschi*

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)

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

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

Belo Horizonte

Rua Carlos Turner, 420 Silveira . 31140-520 Belo Horizonte . MG

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
Introdução

1

A PRECIFICAÇÃO NO CONTEXTO DA EMPRESA

Como qualquer empresa pode melhorar sua lucratividade
As cinco formas de fazer um negócio crescer 29
Por que as pessoas não enxergam o problema como uma questão de preço?
Resumo
Colocando em prática
Desafio ao leitor

2

POR QUE PRECIFICAR É TÃO DIFÍCIL?

A importância do conhecimento e do treinamento
Como evitar o impacto das más experiências
Copiando cegamente os grandes varejistas
Compreensão financeira limitada sobre como os lucros são obtidos
Sobre o desejo das pessoas de agradar e sua liberdade para fazê-lo
As pessoas precisam estar motivadas para mudar
Resumo
Colocando em prática

3

OS GRANDES BENEFÍCIOS DE SE COMPREENDER BEM A PRECIFICAÇÃO

Entendendo o que você realmente cobra hoje
Aumentando o preço anunciado (mas com valor agregado)
Como cobrar mais ao garantir valor
Certifique-se de que seus vendedores entendam a fórmula do lucro
Resumo
Colocando em prática

4

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

Custo mais *mark-up*, o erro fundamental
Vender mais barato que a concorrência só destrói o seu lucro
O preço do ano anterior mais um “pequeno aumento”, que nunca é o suficiente
Precificação pelo *feeling*, um tiro no escuro
Valor para cada cliente, a única estratégia de precificação que realmente funciona
Resumo
Colocando em prática

5

ENTENDENDO A RELAÇÃO ENTRE VALOR E CUSTO

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
Resumo
Colocando em prática

6

AUMENTANDO O TICKET MÉDIO

As quatro formas de se aumentar o *ticket* médio
Usando o preço para fazer *upselling* e *cross-selling*
Oferecer alternativas de pacote ao cliente aumenta o *ticket* médio
A oferta de alternativas de preço ao cliente afeta a sua percepção de valor de todas as opções
Estabelecendo diferenciais de preço de forma adequada
O preço da dor
Resumo
Colocando em prática

7

OS CLIENTES NEM SEMPRE QUEREM O MAIS BARATO

Aumentar os preços não significa, necessariamente, perder clientes
Resumo
Colocando em prática

8

DERRUBANDO OS MITOS SOBRE PRECIFICAÇÃO

Mito 1: Clientes querem sempre o mais barato
Mito 2: A precificação do tipo “isca”, ou “boi de piranha”, funciona
Mito 3: Um desconto de 50% é um desconto de 50%
Mito 4: A forma como o preço é apresentado não importa
Mito 5: Todos os preços devem terminar em “9”
Mito 6: A melhor pessoa para definir o preço é o vendedor
Mito 7: Definir os preços é uma decisão a ser tomada uma vez por ano
Mito 8: Todo cliente vale a pena e cada venda importa
Mito 9: Aumentar os preços leva à perda de clientes
Resumo
Colocando em prática

9

USANDO GARANTIAS PARA COBRAR PREÇOS MAIS ALTOS

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

POLÍTICAS DE DESCONTOS

10

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

11

APRESENTANDO O PREÇO DE FORMA APROPRIADA

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

12

PRECIFICAÇÃO DIRECIONADA

Os benefícios de se direcionar os clientes para outras alternativas
O exemplo da pizza
Os pontos críticos que você precisa conhecer
Ofereça alguns itens caros para aumentar a atratividade das outras ofertas
Resumo
Colocando em prática

13

LIDANDO COM O FATOR HUMANO

A maioria dos gestores não foi treinada para lidar com preços
Capacidade consciente
Não tenha medo de procurar informações externas
As pessoas-chave na fórmula do lucro
Lidando com a necessidade da sua equipe de agradar os clientes
Ajudando sua equipe a focar o lucro
Lidando com o fator humano dos seus clientes
Medo!
Resumo
Colocando em prática

14

FAZENDO OS CÁLCULOS

Você precisa conhecer os números
Nem todos os clientes são lucrativos
Etapas no cálculo do lucro
Resumo

Colocando em prática

15

SEU PLANO DE AÇÃO

Tenha uma visão para o futuro
Construa sua equipe e aloque os recursos
Defina metas SMART
Parta para a ação!
Duas perguntas, com respostas

16

UMA PALAVRA FINAL

Índice remissivo

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.

Aumente seus preços – aumente seus lucros. É realmente simples assim. Este livro mostra como fazer isso e dá a você a confiança necessária para lidar com este assunto crucial para o sucesso do seu negócio. E, por isso, tentarei ser o mais claro possível com você. Funciona! Ao adotar essas ideias simples, todas as organizações com as quais trabalhei viram melhorias significativas em seus negócios. Melhorias essas que vão de aumentos relevantes em sua lucratividade até a diferença entre a sobrevivência e o fracasso.

Nesta introdução, abordaremos:

- Quem deve ler este livro.
- Qual a melhor forma de conduzir sua leitura para garantir que você aproveite ao máximo.
- A relevância do conteúdo deste livro para o mundo real.
- Por que as pessoas nem sempre focam as questões principais.
- A diferença entre vender produtos ou serviços.

■ Quem deve ler este livro

Como um manual, este livro foi escrito com os seguintes profissionais em mente: CEOs, diretores financeiros, gestores de vendas, analistas de marketing, contadores e planejadores estratégicos, e qualquer um que venda diretamente para clientes, em organizações que tenham entre 1 e 10 mil funcionários. As técnicas e ideias analisadas são aplicáveis para *indústria, varejo, logística, transporte, serviços profissionais, construção* em todos os tipos de negócios. Esses conceitos são também cada vez mais necessários dentro de órgãos governamentais, escolas, universidades, hospitais e organizações sem fins lucrativos que estão se vendo forçadas a desenvolver características do setor privado em suas atividades.

Há organizações de todas as formas e tamanhos. Existem microempresas, muitas vezes formadas apenas por uma única pessoa ou uma equipe de marido e mulher realizando seus negócios em casa ou em uma pequena loja. *Todos* nessa categoria aprenderão algumas ótimas técnicas e ideias para ajudá-los a melhorar significativamente sua gestão de preços e, como resultado, seus lucros. Estatisticamente, mais de 80% das microempresas falham nos primeiros três anos. Um foco nos preços seria extremamente benéfico para elas, mas, infelizmente, a atenção é quase sempre colocada em questões que não envolvem a precificação.

Por outro lado, há muitas empresas estabelecidas, tratadas como PMEs (Pequenas e Médias Empresas). Contando apenas com um punhado de funcionários ou com dúzias, são negócios predominantemente administrados pelo proprietário, em que um líder empreendedor as conduz. Esses proprietários de empresas receberão algo muito valioso por meio da leitura deste livro, não apenas em termos de ideias e técnicas que podem aplicar, mas também no entendimento que permite identificar em que ponto a questão da

precificação se perde nos processos das suas organizações. Além disso, os membros da sua equipe, como gestores financeiros ou gestores de produção, serão profundamente recompensados pela leitura do livro e pela aplicação de suas ideias. Certamente, qualquer pessoa na linha de frente, do gerente de vendas à equipe de chão de loja ou os vendedores externos, todos receberão dicas e técnicas excelentes para usar de imediato.

Vamos chamar a categoria final de *grandes empresas*. Você pode ser o CEO (*Chief Executive Officer*) de uma empresa muito grande, ou o diretor financeiro, de vendas ou de marketing, por exemplo. Este livro o ajudará a enxergar a simplicidade de algumas questões de precificação que muitas vezes se perdem quando as organizações alcançam uma certa escala. Essa abordagem básica da precificação será um bom lembrete ou pode ser um incentivo para que sua organização volte à tiva nesse assunto tão importante.

Na realidade, se você estiver envolvido em qualquer área de negócios, quiser melhorar suas habilidades e investir no seu desenvolvimento pessoal para agregar valor à sua organização, a compreensão e a aplicação das ideias contidas neste livro irão te beneficiar enormemente.

Não importa o que você vende. Embora os exemplos do livro sejam específicos, os conceitos e ideias explorados se aplicam a todos os tipos de serviços ou de produtos em geral. Você precisa ler e compreender para além das especificidades dos exemplos e enxergar como o(s) princípio(s) pode(m) ser adaptado(s) e adotado(s) no seu negócio.

Há mais uma categoria que vale a pena mencionar. Se você trabalha para um governo local no papel de funcionário público, ou talvez em educação, ou ainda no terceiro setor pode achar que alguns dos detalhes abordados aqui são frustrantes, pois pode ser muito mais difícil implementar tais mudanças nesses setores. Ou se o preço do que você faz é regulado de alguma forma, então, claramente, sua capacidade de efetuar a mudança pode ser limitada. Por exemplo, a prestação de cuidados para os idosos é frequentemente financiada por autoridades locais ou indiretamente pelo governo, fazendo com que a flexibilidade dos preços seja limitada, mas muitas empresas que sentem que não têm capacidade de afetar seus preços podem realmente tomar atitudes nas áreas de suporte de suas operações. Nessas empresas, você deve concentrar sua atenção em aumentar o valor que oferece aos consumidores finais, em vez do preço cobrado.

Cada vez mais hospitais, escolas, universidades e outras organizações desse tipo estão sendo obrigadas a tornarem-se mais responsáveis e mais independentes do financiamento do governo, e a se comportarem de forma muito mais consciente comercialmente. Estudantes universitários submetidos a pagar mensalidades caras são, hoje, muito mais exigentes em relação ao valor recebido do que os alunos da educação pública. As inscrições para os cursos de graduação no Reino Unido caíram, enquanto o preço das mensalidades simplesmente triplicou, sem que mudanças significativas no que os alunos recebiam fossem notadas. As universidades ainda precisam compreender muito melhor o processo de precificação daquilo que oferecem. Aplicar as lições deste livro dará a qualquer profissional dentro de um desses tipos de organização uma perspectiva muito mais clara deste assunto, que se tornará cada vez mais importante para eles.

■ Como ler este livro

Os primeiros cinco capítulos abrangem os princípios e os conceitos básicos de precificação e, portanto, oferecem uma atualização valiosa a todos os leitores. Os capítulos 6 a 15 abordam questões específicas de áreas individuais da gestão de preços e, assim, você poderá escolher ler primeiro os que se aplicam diretamente a você. Entretanto, meu conselho é começar do início e ler até o final, porque *todos* os capítulos têm algum conteúdo que pode levar ao aumento nos seus lucros.

Cada capítulo fecha com um tópico chamado “Colocando em prática”. Peço a você que se detenha um pouco aí e certifique-se de ter absorvido os pontos fundamentais e, então, *parta para a ação!* Reserve um tempo para refletir sobre cada capítulo antes de prosseguir, relendo tudo, se necessário. Você poderá empregar muitas dessas ações com benefícios imediatos para o seu negócio. Por isso, não espere até você terminar para começar a implementar as ideias e técnicas deste livro. Comece já! É possível que várias pessoas no seu trabalho leiam o livro ao mesmo tempo e, sem dúvida, seria muito interessante se vocês discutissem como as lições aprendidas poderiam ser aplicadas na empresa.

Você obterá o máximo deste livro se fizer anotações sobre os tópicos “Colocando em prática”, registrando o que deseja investigar e aplicar. Quando as pessoas leem um livro de capa a capa, há sempre o risco de chegarem ao fim e lembrarem-se apenas dos tópicos abordados nos últimos capítulos. Por isso, faça uma pausa a cada capítulo e garanta que você avaliou adequadamente como irá se apropriar dos temas abordados e como irá adaptá-los a você e ao seu negócio.

■ Recursos adicionais

Ao longo do livro você encontrará referências a várias planilhas e materiais para download que o ajudarão a calcular o impacto das questões-chave da precificação nos seus lucros e, portanto, irão esclarecê-lo sobre a sua gestão de preços. Muitas vezes você será solicitado a coletar informações sobre seu negócio ou seus clientes. Alguns dados serão usados imediatamente, enquanto outros serão úteis nos próximos capítulos. Visite nosso site em www.markholt.co.uk e baixe os arquivos, ou use o *QR code* mostrado no item “Colocando em prática”, ao final de cada capítulo.

■ É só um livro teórico?

Os resultados em precificar corretamente são quase instantâneos, sempre benéficos e, às vezes, chegam a mudar a vida das empresas, mas as ações necessárias não são nem de perto tão complexas quanto as pessoas pensam que são. É por isso que o uso de palavras simples aqui é *tão* importante. Se usarmos palavras como “estratégias” ou “programas de implementação”, existe o risco de que algumas pessoas abandonem a leitura. A verdade, de fato, é que as ideias e mensagens se aplicam tão bem à Apple quanto ao sacolão da esquina. É por isso que uso uma linguagem acessível em todo o livro.

Este não é um livro teórico sobre a economia da oferta e da demanda, ou sobre a psicologia da tomada de decisão. Pretende-se simplesmente que os tomadores de decisão nas empresas pensem um pouco mais sobre a grande oportunidade de aumentar o desempenho financeiro dos seus negócios, aplicando várias ideias e técnicas às suas próprias atividades de

precificação. Este livro explora algumas reações humanas básicas e processos de tomada de decisão para descobrir como eles podem ajudar no processo de “venda” e, portanto, nas decisões de precificação em relação ao que se pretende vender. Embora seja absolutamente baseado na realidade prática, por favor, não cometa o erro de pensar que este livro não tem amparo conceitual, ou que não seja apoiado por ampla experiência, evidências e fatos.

■ **Você pode realmente aplicar essas ideias ao seu negócio?**

Sim. As ideias exploradas e técnicas utilizadas vêm *de exemplos reais*. Elas foram usadas em negócios reais, com clientes reais e problemas reais. São ideias *práticas* que podem ser aplicadas *imediatamente* em qualquer negócio. Seu desafio ao trabalhar com este livro é identificar as que se aplicam a você e à sua empresa e, depois, adaptá-las e adotá-las adequadamente. O maior desafio de todos é, claro, *implementá-las!*

Enquanto escrevia este livro, me baseei nas experiências que aprendi trabalhando com os meus próprios clientes (embora eu tenha mudado seus nomes por razões óbvias), ampliando-as com exemplos de importantes empresas e companhias globais bem conhecidas, a fim de poder apresentar aspectos mais diversos. Os exemplos de empresas menores ajudam a demonstrar a simplicidade de alguns problemas, e os outros exemplos enfatizam o fato de que os princípios se aplicam a quem quer que você seja e ao que quer que você venda. A lógica por trás de todas as ideias se aplica a qualquer um que venda algo, seja uma empresa de pequeno porte, ou uma empresa complexa de £50 milhões (mas ainda administrada pelo proprietário), ou mesmo empresas como a Tesco ou outras gigantes multinacionais. Então, por favor, não leia este livro e pense que “isso pode funcionar em grandes empresas, mas não no meu pequeno negócio”, ou vice-versa. Leia e pense “como posso usar isso na minha empresa?”.

No entanto, para aplicar este conteúdo, é crucial reconhecer que tudo no universo dos negócios é como um alvo em movimento. Por mais bem-sucedido que você seja, o mundo está sempre avançando. As expectativas dos níveis de serviço ao cliente estão sempre aumentando, a tecnologia evolui a uma velocidade cada vez maior, e a legislação, a tributação e a economia em geral também estão mudando aceleradamente. As empresas simplesmente não avançaram na abordagem de como definem seus preços. Elas não investem tempo pensando nisso, dedicam pouco ou nenhum recurso ao assunto, e se preocupam mais com problemas relativamente pequenos de administração do que com questões que têm maior impacto no seu futuro financeiro. O ponto é que você precisará voltar a este livro várias vezes para visitar suas ideias e conceitos. Não há uma solução mágica.

■ **Por que as pessoas nem sempre focam as questões principais**

Algumas questões de precificação são realmente simples, e muitas vezes escuto meus clientes dizendo: “meu Deus! Nós fazemos isso!” ou “nós cometemos esse erro o tempo todo!”. No entanto, essa reação revela simplesmente a percepção de que, muitas vezes, falhamos em ver o que está bem diante de nós.

Portanto, se você está lendo este livro e procurando por uma resposta mágica, ou um *software* do tipo *plug and play*, você ficará desapontado. Embora as ideias sejam simples, baseadas no senso comum e às vezes óbvias, todas exigem *ação!*

Você precisa aceitar a ideia que se aplica a você e, então, partir para a ação.

Vamos começar com o primeiro “Meu Deus!”.

VAMOS IMAGINAR uma empresa típica que queira melhorar seus lucros. Com que frequência eles discutiram sobre precificação no último ano? Quantas horas gastaram revisando suas estratégias de preços, pesquisando seus concorrentes e ajustando seus preços para maximizar a lucratividade?

Agora compare isso com as horas que passaram discutindo se a equipe de vendas deveria ter ou não um iPad. Esse debate, provavelmente, envolveu cada vendedor, cada gerente de vendas, cada gerente de filial e a equipe de TI. Demorou a maior parte do ano para ser resolvido, e abordou até a política interna sobre se os executivos deveriam receber um primeiro iPad, independentemente de precisarem ou não!

Agora pense sobre o que aconteceu em seu negócio no ano passado. Quantas horas sua empresa dedicou à importante questão da precificação, em comparação com o tempo gasto em assuntos como o debate sobre o iPad? Para a maioria dos leitores, a resposta sincera é que a precificação nem figurou na lista das questões a serem discutidas.

Meu Deus!

Se a decisão foi, em última instância, determinada por aspectos técnicos, restrições financeiras, políticas ou preferências pessoais, muitos elementos devem ter sido levados em conta no processo de tomada de decisão, o que demandou tempo. Isso é compreensível, já que a tecnologia pode ser cara, muda frequentemente e é, em si mesma, uma declaração sobre o indivíduo e a organização. Não importa qual tenha sido a sua conclusão, ou qual ela seria agora – o processo é a chave.

Este não é um problema apenas com a tecnologia. Muitos proprietários e gestores de empresas gastam um tempo irrisório analisando sua estratégia de preços porque ficam sobrecarregados com problemas como:

- Os detalhes da festa de Natal.
- A cor das paredes da sala de reuniões.
- O recrutamento do assistente administrativo.
- Qual carro o vendedor deve receber da empresa.
- A temperatura do ar condicionado.

■ Produtos ou serviços

Este livro é sobre precificação. Desta forma, muitas vezes precisarei me referir ao que está sendo vendido. Definimos, então, dois temas distintos – *produtos ou serviços* –, e eu incluí

exemplos de ambos para destacar as ideias-chave de cada um. Há ainda o perigo de que, se você vender essencialmente produtos, possa pensar que uma determinada ideia só se aplica a serviços e vice-versa. É fundamental manter a mente aberta sobre como você adota e adapta uma ideia, independentemente se o que está sendo vendido é um produto ou um serviço.

Se *you vend products*, eles são muito mais tangíveis para os clientes. Eles podem tocar o produto e senti-lo, ver o tamanho da caixa, a criatividade do design da embalagem e, às vezes, ainda se tem a chance de mostrar os recursos e benefícios do produto na própria embalagem. Se for o caso, você pode considerar a importância das imagens, das cores e da tipografia das palavras, que podem influenciar na decisão do cliente em comprar ou não. A desvantagem é que os clientes talvez vejam a compra de um produto como um evento isolado, em vez de parte de um relacionamento contínuo, e, com isso, estejam mais dispostos a considerar a compra de itens similares da concorrência.

Já os *services*, esses são intangíveis na essência. Dependendo dos serviços que você vende, o cliente pode nem mesmo compreender o que você faz. Eles sabem, por exemplo, que a oficina mecânica realizará a manutenção do carro, mas o que realmente acontece no processo é um tanto obscuro. Estenda esse raciocínio para serviços como a prestação de consultoria jurídica, contábil, fiscal ou de saúde, e as lacunas na compreensão do cliente se tornam ainda maiores.

No entanto, este livro é sobre precificação e como as decisões de compra dos clientes são afetadas pelos preços cobrados e pela forma como essa questão é direcionada e apresentada aos compradores atuais e potenciais. Em algumas áreas, ele explora como os recursos e os benefícios de qualquer produto ou serviço são demonstrados, e que isso pode ser diferente a depender se você está vendendo uma caixa ou uma ideia.

É importante, contudo, salientar um ponto. Se você vende produtos, eles estão mais frequentemente relacionados a uma decisão única de compra, por exemplo: “devemos comprar aquele carro hoje?”. Isso coloca ainda mais pressão sobre a empresa para fazer dinheiro com essa transação e corre-se o risco de que o cliente nunca retorne e nunca gere oportunidades futuras de receita.

Por outro lado, quando uma empresa vende serviços, há um nível de incerteza inerente ao fornecimento de algo sobre o qual muitos clientes realmente não conhecem ou compreendem, além da falta do toque e da sensação proporcionada por um produto tangível. Quando os clientes não compreendem totalmente o que estão recebendo pelo dinheiro que desembolsam, ou quando são forçados a aceitar o fato de que não podem se arrepender e pegar algo de volta – por exemplo, um decorador não tem como remover e enrolar novamente um papel de parede que já fora colado –, o comportamento mais comum é evitar a compra. A incerteza causa paralisia e, conseqüentemente, uma “não-venda”.

A METRO SOFTWARE LIMITED (MSL) era, na essência, uma empresa desenvolvedora de *softwares*. Sua receita provinha do desenvolvimento de projetos customizados de *softwares* para clientes individuais, que não sabiam realmente o que estavam recebendo pelo dinheiro investido. Eles também vendiam produtos como terminais de computador, impressoras, equipamentos para armazenamento de dados, etc.,

além de serviços de instalação e treinamento. Uma grande mudança que fizeram foi “produtizar” (tratar como se fosse um produto) os serviços que ofereciam, e incorporar “serviços” a alguns dos produtos físicos oferecidos.

Treinamento e suporte eram cobrados por hora de serviço prestado, variando entre £20 e £50 a hora, o que causava incerteza, uma vez que os clientes nunca sabiam exatamente quantas horas precisariam, ou se o problema havia sido causado por eles mesmos ou se era uma falha do *software*. A MSL desenvolveu um *produto* chamado *First Year Training and Support Package* (Pacote de Treinamento e Suporte do Primeiro Ano), apresentado como um pacote contendo um manual sobre como usar o *software*, programas de treinamento para os usuários, folhetos detalhando *o que fazer quando você tem um problema*, com os contatos do suporte técnico e orientações do tipo “faça você mesmo”. O pacote custava £5.000, com base no número de usuários, entre outros aspectos. Isso reduziu as possíveis áreas de conflito com o cliente, mas também ajudou a conseguir um preço muito mais alto por um produto simples e transparente.

Sempre que vendiam um *hardware*, ofereciam um programa de suporte de acompanhamento chamado *Hardware Management Package* (Pacote de Gestão de *Hardware*). Cada visita de acompanhamento ajudava a efetivar vendas adicionais de *hardware*. Com isso, ao criar um programa de visitas, eles acabaram somando um valioso serviço às vendas do produto principal e, como resultado, conseguiram aumentar o preço cobrado.

A mensagem é bem simples: se você vende *serviços*, tente transformá-los em produtos tangíveis, ou seja, tente “produtizá-los”. E se você vende *produtos*, tente adicionar serviços ao seu produto, capazes de criar um relacionamento de longo prazo com o seu cliente. Ambos os caminhos o ajudarão a dar mais segurança ao cliente, aumentando a percepção de valor que ele tem do seu produto ou serviço, o que permitirá a você aumentar o preço cobrado.

■ Resumo

Se você quer que a sua empresa seja mais lucrativa, avalie de forma crítica como você precifica seus produtos ou serviços. O impacto que algumas pequenas mudanças nesta área fundamental de qualquer negócio pode provocar é impressionante. A precificação é algo que requer muito mais tempo e atenção do que a maioria das empresas tem investido nesse assunto.

Todas as empresas com as quais trabalhei em algum projeto para tratar sobre a gestão de preços tiveram melhorias drásticas. O que você precisa fazer é investir tempo para entender os principais pontos deste livro, considerar como você os adotará e adaptá-los ao seu negócio, além de planejar uma abordagem controlada e sustentada para implementar a mudança.

Essa proposta funciona, você só precisa agir!

■ Colocando em prática

① Analise sua abordagem de gestão de preços nos últimos três anos e considere o seguinte:

- Com que frequência os preços foram revistos?
- Com que frequência os preços foram alterados?
- Qual foi a alteração típica dos preços (aumentos ou quedas percentuais)?
- Qual foi a causa de cada alteração de preço? Por exemplo, o repasse de aumentos nos custos dos suprimentos, ou a equiparação aos preços da concorrência, ou um plano para aumentar o volume de vendas ou de lucro, etc.
- Nas ocasiões em que os preços não foram aumentados – analisando em retrospectiva –, em que medida aumentar os preços poderia ter tido um impacto substancial nos lucros de seu negócio?

② Elabore uma lista das principais pessoas do seu time que estão envolvidas atualmente nas decisões sobre precificação. Agora adicione os nomes de outras pessoas que *deveriam* estar envolvidas. Considere também se o seu processo de precificação pode se beneficiar com a nomeação de um “advogado do diabo”, ou seja, alguém que insistentemente questione as ideias apresentadas, para agitar um pouco as coisas.

③ Crie um arquivo de inteligência (fatos, não depoimentos informais) a respeito dos seus concorrentes diretos. Designe alguém para coletar folhetos, preços, publicidade e qualquer informação on-line sobre eles que inclua a “percepção de valor” que eles fornecem aos clientes, e os preços que cobram por aquilo que entregam. Certifique-se de que a equipe de precificação tenha esses dados e que eles sejam sempre atualizados.

④ Agende um workshop com o pessoal de vendas e marketing e explore tudo o que você pode “produtizar”, ou seja, “atribuir características de produto” a alguns serviços; veja também se você pode adicionar alguns serviços aos produtos oferecidos.

⑤ Separe tempo na sua lista de tarefas (ou nas atribuições de outra pessoa dentro da sua empresa) para garantir uma atenção permanente à precificação; ou seja, se você tiver uma reunião mensal ou trimestral para trabalhar a estratégia da sua empresa, verifique se a precificação está na pauta.

⑥ Familiarize-se com as planilhas para download e comece a reunir as informações financeiras e outros dados necessários para preenchê-las. (Se você trabalha em uma empresa de grande porte, convém delegar essa tarefa.) Visite o site no endereço **www.markholt.co.uk** ou use o QR code a seguir e procure por *bonus material* (material bônus). Essas planilhas serão realmente úteis nos capítulos seguintes, para que você perceba como as questões de precificação afetam diretamente seus negócios. ●



www.markholt.co.uk



A PRECIFICAÇÃO NO CONTEXTO DA EMPRESA

O objetivo de todo negócio deve ser gerar lucro de forma sustentável. O que você aprenderá neste e nos demais capítulos é que o preço é a chave para se alcançar esse objetivo, e que ter o menor preço raramente é um caminho para o lucro.

TÓPICOS DO CAPÍTULO

- ▶ Como qualquer empresa pode melhorar sua lucratividade.
- ▶ As cinco formas de fazer um negócio crescer.
- ▶ Um exemplo real do impacto de cada uma das cinco formas de fazer um negócio crescer.
- ▶ Por que as pessoas não enxergam o problema como uma questão de preço?

Vamos analisar o crescimento dos negócios e você verá por que o preço deve estar no topo da lista de prioridades de todas as empresas. Há referências a planilhas e material para download para ajudá-lo a colocar seus próprios dados em uma calculadora de lucros simples e ver, por si mesmo, o impacto de melhorias em várias áreas importantes.

■ Como qualquer empresa pode melhorar sua lucratividade

Melhorar a lucratividade não é difícil – uma perspectiva externa ajuda. A experiência que muitas outras empresas vivenciaram ajuda. Dedicção em construir sistemas que façam com que os funcionários se atenham às *melhores práticas* nas principais áreas ajuda. Motivação para mudar – baseada no compartilhamento do sucesso – ajuda. Mas o que você precisa realmente fazer é **dar atenção ao assunto lucro**.

Então, por que parece ser tão difícil fazer o lucro crescer?

A maioria dos gestores, quando pressionados a dizer o que fariam para melhorar os lucros, sugere apenas duas alternativas:

1ª. Reduzir os custos.

2ª. Aumentar o volume de negócios.

Muito raramente, eles mencionam uma terceira opção:

3ª. Aumentar a produtividade.

Embora essas opções estejam certas, são simplistas demais como abordagem e são, ainda, conflitantes; ou seja, se você quiser aumentar o volume de negócios, provavelmente precisará aumentar os custos com marketing ou terá de recrutar mais vendedores. Se quiser reduzir os custos, você poderá comprometer sua capacidade de atendimento. Muitas vezes, em negócios, a expressão “economia de escala” é empregada como se fosse a solução mágica para o desempenho financeiro fraco.

SE EU PUDER AUMENTAR o volume de negócios anual em apenas 10%, meus custos de produção não serão alterados, terei melhor poder de barganha na compra, não precisarei contratar mais pessoas... e, com todas essas economias de escala, vou ganhar muito dinheiro!

A verdade é que isso raramente acontece. Os custos continuam a crescer à medida que o negócio se expande e, muitas vezes, o crescimento é alcançado quando oferecemos aos clientes mais por menos, de modo que as margens de lucro caem e o trabalho para equilibrar a lucratividade se torna ainda mais difícil.

Ao usar uma abordagem tão grosseira para a melhoria do lucro, os proprietários ficam sobrecarregados com o tamanho do problema. *Aumentar o volume de negócios* parece simples, mas a *forma de fazer* isso é complicada.

■ As cinco formas de fazer um negócio crescer

Toda empresa é apenas uma combinação de vários sistemas. Sistemas para comprar coisas ou fabricá-las, sistemas para prospectar clientes e fazer vendas, e outros sistemas para gerenciar pessoas e finanças. O caminho para um lucro maior é visto como a melhoria em um ou mais desses sistemas.

SE EU TIVESSE mais alguns clientes, ou fechasse mais umas propostas, ou se pudesse comprar um pouco mais barato, ou fazer com que meus funcionários trabalhassem um pouco mais.

As melhores empresas trabalham nessas questões o tempo todo.

Quando você inicia um projeto para aumentar a lucratividade, precisa explorar as *cinco formas de fazer um negócio crescer*:

- ① **Aumentar a quantidade de clientes**, tanto com a conquista de novos quanto evitando a perda dos atuais.
- ② **Aumentar a frequência das transações**, fazendo com que os clientes atuais comprem mais vezes.
- ③ **Aumentar o ticket médio**, em qualidade ou em volume.
- ④ **Aumentar os preços que você cobra.**
- ⑤ **Aumentar a eficiência do negócio**, elevando a produtividade das pessoas e/ou reduzindo as despesas.

A chave para todas essas etapas é dividi-las em partes menores que são mais fáceis de entender e de resolver:

- Aumentar as vendas é, em parte, ter mais clientes.
- Ter mais clientes geralmente é apenas visto como ganhar novos, mas também deve incluir a manutenção dos atuais.
- Manter os clientes atuais significa garantir que eles não sejam persuadidos a mudar para a concorrência.
- Impedir que os clientes sejam conquistados por seus concorrentes exige um sistema robusto para contatá-los proativamente e com mais frequência.

EM UMA EMPRESA de serviços profissionais, foi implementada uma abordagem na qual os clientes de nível A teriam acesso a uma reunião presencial, cara a cara, todos os meses; os clientes de nível B, apenas uma reunião presencial a cada dois meses, com uma *call* ou telefonema entre as reuniões; e clientes de nível C fariam reuniões presenciais a cada três meses, com contatos por telefone e e-mail nos intervalos. Isso forçou a empresa a ser proativa e a concentrar a atenção nos clientes mais importantes.

Este é um sistema simples; uma ideia simples para minimizar o risco de que os bons clientes sejam “conquistados” pelos concorrentes. A maioria das empresas não tem esse tipo de sistema de gestão para forçar seus funcionários a manterem contato com os clientes, com uma frequência que os clientes concordem que seja adequada. O resultado disso é que os concorrentes se aproximam dos seus melhores clientes, prometem amá-los mais do que você, e acabam por roubá-los bem debaixo do seu nariz.

Uma pesquisa realizada com clientes de grandes empresas multinacionais procurou identificar as razões pelas quais alguns deles decidiram comprar em outro lugar. As razões incluíam:

- **Conveniência:** alguns clientes mudaram porque outro supermercado abriu uma nova loja mais perto.
- **Relacionamento:** alguns clientes estabeleceram um relacionamento com uma pessoa da empresa e, quando essa pessoa mudou para outra organização, eles foram junto.
- **Produto, prazo e preço:** alguns clientes mudaram porque a empresa não poderia oferecer os produtos certos, entregá-los no prazo necessário ou eram caros demais.

Entretanto, a pesquisa encontrou evidências contundentes de que a grande maioria dos clientes que mudaram de empresa, o fez como resultado do que descreveram como *indiferença percebida*. Ou seja, os clientes simplesmente não acreditavam que a empresa se importasse o suficiente com eles, mesmo que isso não fosse, de fato, verdade.

Este é o ponto crítico a ser entendido. A indiferença percebida foi o principal fator em cerca de 68% de todos os negócios perdidos, e o *preço* foi a razão alegada em menos de 10% dos casos.

VOCÊ PERDERÁ cerca de sete vezes mais clientes por conta da indiferença percebida do que por questões relacionadas ao preço.
Meu Deus!

Os gestores precisam trabalhar para manter os clientes atuais satisfeitos, mas eles também precisam ganhar outros novos para substituir os que são perdidos por motivos que estão fora do seu controle. A maioria das micro e PMEs (Pequenas e Médias Empresas):

- Não empreendem atividades sistemáticas de marketing de qualquer tipo.
- Não têm uma lista básica de clientes segmentada, ou segmentos de mercado, para direcionar suas ações.
- Não têm uma proposta clara de venda e nem mensagem de marketing.

A maioria dessas empresas utiliza uma abordagem simplista e reativa. Iniciam ações de marketing quando estão sem clientes e param quando há outras coisas a fazer. Seu marketing diz uma coisa, os vendedores dizem outra e as pessoas que entregam o produto ou serviço dizem outra completamente diferente!

Algumas ações simples e sistematizadas para garantir uma atividade consistente e sistemática podem ter um impacto profundo na conquista de novos clientes. Em várias empresas, e até mesmo em grandes organizações com as quais trabalhei, a atividade de marketing é simplesmente *nula* ou está mais envolvida no envio de calendários personalizados, uma vez por ano, do que na implementação de ações simples, regulares e sustentadas, que podem fazer uma grande diferença nos resultados.

Você também deve rever o treinamento em habilidades de venda que é aplicado em sua equipe, como por exemplo: aprender a interpretar a linguagem corporal e praticar a “escuta ativa”, além de preparar seus vendedores para lidar com as objeções mais comuns dos clientes. Saber quando fechar a venda é uma habilidade crucial, mas muitas vezes ausente. Você precisa de rotinas de venda estabelecidas para garantir que todos os clientes saibam de

todos os produtos que você oferece, e que sejam incentivados regularmente a aumentar os pedidos e a comprar mais que o habitual, entre outras coisas.

O McDonald's é especialista em aumentar o *ticket* médio da compra com perguntas do tipo: “você gostaria de uma bebida para acompanhar?” ou “você quer a promoção (o combo)?” – essas são perguntas que levam muitos clientes a gastarem um pouco mais. A grande maioria das empresas simplesmente aceita o pedido inicial do cliente e segue em frente, deixando de explorar as oportunidades de *upselling* (venda de um produto ou solução superior) ou de *cross-selling* (venda de produtos e serviços adicionais ou complementares).

Finalmente, você deve analisar questões de eficiência, em vez de redução de custos, a fim de verificar se o negócio pode se tornar mais enxuto e eficaz. Você pode, por exemplo, analisar a relação entre os custos com pessoal e o volume de negócios, para identificar se o crescimento do valor da folha de pagamento está inadequado para os níveis de faturamento – seja essa análise feita comparando-se um ano com outro ou, talvez, uma loja com outra. O objetivo é garantir que todos os custos da empresa tenham uma boa relação custo-benefício e sejam investimentos eficazes, ao invés de simplesmente partir para uma abordagem de redução de custos. Em muitos casos, a resposta adequada pode ser gastar um pouco mais!

Todas as ideias acima são mudanças simples que ajudarão você a melhorar alguns aspectos do seu negócio. Elas são aquilo que empresas de marketing, agências de publicidade, consultores de gestão e outros profissionais focam para melhorar a lucratividade. No entanto, o assunto central deste livro é, obviamente, aumentar os lucros por meio de uma compreensão mais clara dos preços que a empresa pratica.

A seguir, tem-se o exemplo de uma empresa faturando cerca de £1 milhão. A tabela apresenta os valores do último exercício financeiro e explora o impacto de cada uma das cinco formas de fazer um negócio crescer apresentadas neste capítulo.

Tabela 1.1 – Impacto de cada uma das cinco formas de fazer um negócio crescer

Empresa Exemplo	Ano	
Faturamento	£1.000.000	
Custo das mercadorias vendidas	(£700.000)	
Lucro bruto ou margem de contribuição	£300.000	30%
Custos fixos	(£250.000)	
Lucro	£50.000	
Número de clientes ativos no início do ano	800	
Número de novos clientes conquistados	80	
Taxa de aquisição	10%	
Número de clientes perdidos	40	
Taxa de evasão ou <i>churn</i> %	5%	
Número de clientes ativos no final do ano	840	
Número de transações por cliente no ano	6	
Número de transações no ano (840 x 6)	5.040	
<i>Ticket</i> médio (£1.000.000/5.040)	£198,41	

Esses números baseiam-se em uma empresa *real* e foram arredondados para maior clareza. A tabela a seguir mostra o impacto nos resultados causado pelas cinco formas de fazer um negócio crescer (em que o aumento do número de clientes está dividido entre conquistar mais e perder menos clientes).

Tabela 1.2 – O impacto nos resultados causado pelas cinco formas de fazer um negócio crescer

Mudança	Exemplo de Ação	Impacto	Aumento no Lucro	Aumento a partir de £50.000
Aumento na taxa de aquisição de 10% para 12%	Mais ações de marketing	Aquisição de apenas 16 novos clientes	£5.710	11%
Taxa de evasão ou <i>churn</i> % varia de 5% para 3,5%	Melhoria no atendimento ao cliente	Manutenção de 12 clientes a mais	£4.282	9%
Número de transações varia de 6 para 6,1 por cliente ao ano	Mais proatividade em vendas	84 novas transações ao <i>ticket</i> médio	£4.996	10%
Aumento do <i>ticket</i> médio de £198,41 para £202,38 (mais volume ou qualidade)	Preparar pacotes ou combos de produtos	Ganho adicional de £3,97 em cada venda, mas com custos associados	£5.999	12%
Aumento do preço de £198,41 para £202,38	Simplesmente aumentar os preços	Ganho adicional de £3,97 em cada venda, o que equivale a 2% de aumento nos preços	£19.995	40%

Uma pequena mudança na conquista de novos clientes, perder menos clientes, aumentar o *ticket* médio das vendas ou vender mais produtos por vez – qualquer uma dessas ações poderia gerar um aumento de aproximadamente 10% no resultado final. Mas uma mudança igualmente pequena no preço (cerca de 2% de aumento) poderia gerar um impacto quatro vezes maior no resultado (cerca de 40%). Além disso, todas as outras ações demandariam

muito mais tempo, esforço e recursos financeiros para serem implementadas, enquanto o ajuste nos preços é rápido e fácil de se fazer.

O que você pode ver a partir desse exemplo, e o que você verá com base na sua própria realidade, é exatamente o que eu vejo *toda vez* que discuto esses números com os clientes.

É por isso que o foco deste livro é exclusivamente a precificação, ou *pricing*.



Estávamos muito receosos em simplesmente elevar os nossos preços, apesar de Peter Hill ter explicado os números de forma brilhante. Mas ele estava certo. A mudança foi fácil, os clientes aceitaram sem problemas, e o impacto foi imediato e substancial.

MS – CEO da Fine Worldwide Goods Limited

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

O maior e mais rápido impacto sobre os lucros vem simplesmente do ato de aumentar um pouco os preços. Isso é matematicamente verdadeiro e, também, a realidade de todos os negócios com os quais trabalhei. Por que, então, quando uma empresa busca aumentar os lucros, quase sempre escolhe primeiro uma das outras formas de fazer um negócio crescer?

Vamos considerar empresas que enviam cotações de preços aos clientes.

Qual é, na sua opinião, o fator mais importante para vencer em uma cotação de preços?

O motivo pela qual a maioria das empresas não ganha uma cotação de preços é, predominantemente, por conta da forma como conduz todo o processo de compra. Entretanto, o motivo mais citado pelos vendedores é que “o nosso preço estava alto”. Só quando uma empresa considera todos os fatores envolvidos no processo de compra é que ela consegue persuadir as pessoas-chave do cliente de que nem sempre ter o menor preço é o mais importante.

Dependendo da área em que você atua, provavelmente já recebeu uma cotação de preços para fornecimento de algum produto ou serviço. Então, você sabe que o objetivo é apresentar um preço ao cliente para que ele escolha entre as várias alternativas.

Muitos fatores distintos determinam se uma cotação será bem-sucedida. O relacionamento entre o fornecedor e o cliente tem grande influência nesse processo e, muitas vezes, os compradores estão dispostos a pagar um preço mais elevado quando a confiança é maior. Ser transparente com os clientes evita que eles comprem de outros fornecedores dos quais não têm certeza do que receberão. A rapidez na resposta a um pedido de cotação de preços, por exemplo, ajuda a evitar que o cliente tenha dúvidas sobre a capacidade do fornecedor de cumprir prazos.

A maioria das empresas que responde às cotações de preços:

- Não conhece sua própria taxa de conversão, ou seja, o percentual de negócios fechados em relação ao de propostas enviadas.
- Não acompanha sistematicamente as propostas enviadas, simplesmente *espera para ver* o que acontece.

- Envia uma cotação de preços sem informações adicionais como: “por que nos escolher”, ou uma explicação sobre como o preço foi calculado.
- Nunca investiga o motivo de ter ganho um negócio, e muito menos descobre porque perdeu uma cotação.

Descobrir o motivo da perda de um negócio e coletar informações sobre os concorrentes fornecem dados para a melhoria das cotações futuras. A questão é que, na falta dessas informações, as empresas presumem que o fator decisivo, do ganho ou da perda, foi o preço.

O fato é que o cuidado na condução do processo de cotação de preços tem muito mais impacto sobre a taxa de conversão do que o preço por si só. Reduzir os preços para ganhar mais negócios raramente gera bons resultados. Porém, ter um sistema robusto de gestão das cotações de preços sempre traz resultados positivos. Pratique o que foi discutido até aqui e sua empresa conseguirá cobrar preços mais altos.

Os tomadores de decisão nas empresas geralmente não têm todos os dados para saber em quais aspectos podem melhorar seus negócios para aumentar os lucros. O fato é que eles perdem a maioria de seus clientes como resultado de um serviço ruim, e não por causa do preço. Eles perdem muitos negócios porque não acompanham as propostas com a intensidade adequada, e não porque tinham o preço mais alto.

RESUMO

- ▶ Existem cinco formas de fazer um negócio crescer.
- ▶ Dentre elas, aumentar os preços é a forma mais fácil e rápida de se alcançar lucros maiores.
- ▶ A maior parte do que as empresas oferecem, seja um produto ou serviço, vale mais do que elas têm coragem de cobrar.

Colocando em prática

① Usando as informações do último relatório financeiro anual da sua empresa, trabalhe na planilha “Profit Potential” (disponível para download no site www.markholt.co.uk ou baixe o aplicativo “Pricing for Profit” para iPad na App Store):

- Identifique os dados que você não pode quantificar facilmente (por exemplo, a taxa de evasão ou *churn%*) e planeje implementar sistemas para que você possa coletá-los no futuro.
- Faça estimativas razoáveis para os dados que você não conseguir obter facilmente.
- Calcule o potencial de lucro para cada uma das cinco formas de fazer um negócio crescer.

② Considere suas ações atuais para fechar novos negócios:

- Faça uma lista de todas as atividades sistemáticas de marketing que você realiza.

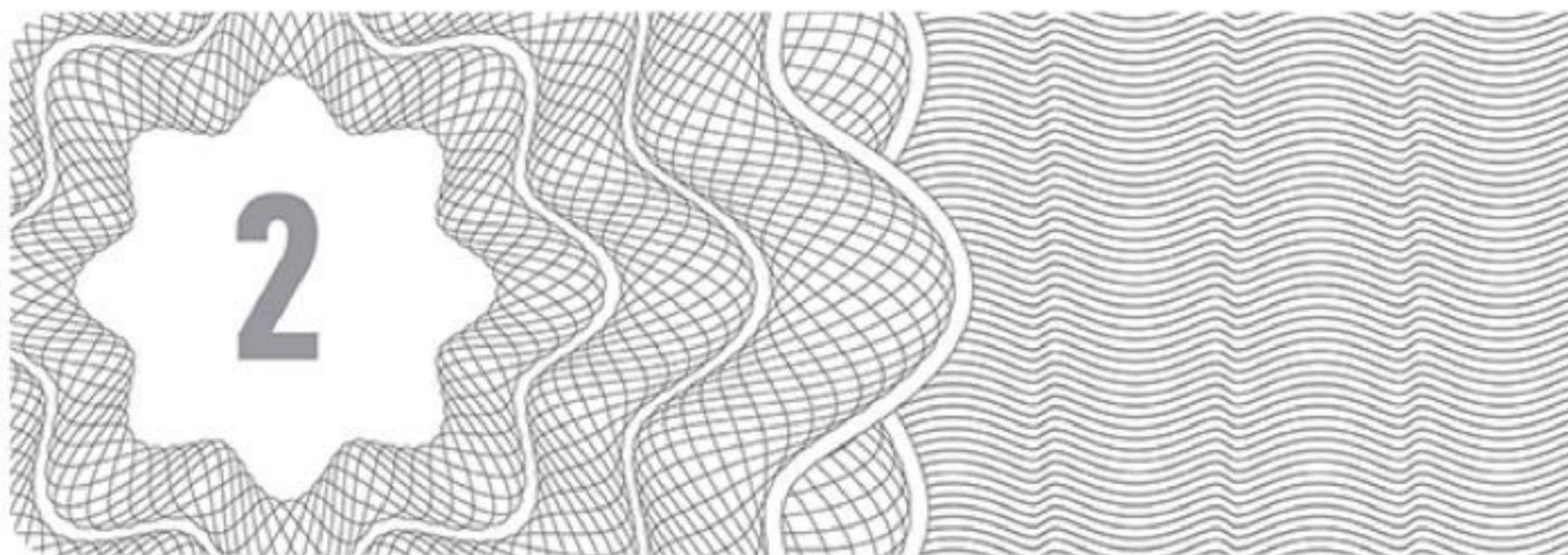
- Você já tem uma lista de clientes-alvo (ou de segmento de mercado) para prospectar? Se não, desenvolva uma.
- Você já tem uma proposta de venda clara e uma mensagem de marketing que não foque apenas no quão mais barato você é? Se não, desenvolva uma mensagem simples do tipo “razões para comprar”, direcionada aos seus clientes-alvo.

Todas essas informações serão úteis mais tarde, e se você usar os seus próprios números em alguns dos exemplos, isso terá um impacto muito maior sobre o seu negócio.

Faça o download das planilhas em www.markholt.co.uk. Preencha-as com os seus números e veja qual é o seu potencial de melhoria do lucro.

■ **Desafio ao leitor**

Se aumentar os seus preços hoje puder lhe render um aumento significativo do seu lucro e se você tiver autoridade para fazer isso, vá em frente. Envie um e-mail hoje mesmo para mim, contanto sobre a sua intenção (como uma espécie de compromisso), e depois me mande um segundo e-mail, daqui a uns dois meses, informando qual foi o aumento do seu lucro – em valor monetário e em percentual (não precisa ser o valor exato, mas apenas a ordem de grandeza). Publicarei anonimamente os resultados no meu site para que você possa ver como você se compara a outras empresas. ●



POR QUE PRECIFICAR É TÃO DIFÍCIL?

Para começar a lidar com a precificação, você precisará fazer algumas mudanças no seu negócio e, como em qualquer processo de mudança, é importante tratar as objeções logo no início. Neste capítulo, discutiremos as razões pelas quais a maioria das pessoas quer mudar, mas não muda.

Se as pessoas não estiverem com a mente aberta para os benefícios da mudança, em qualquer área de negócio, e alguém desafia suas ações ou ideias, elas entram no processo de análise, pesquisa e debates na defensiva. Em vez de ouvir, o que quer que seja, como uma opinião sincera de alguém que está de fora do problema e que está tentando ajudar, elas resistem às mudanças, conservando a mente fechada.

TÓPICOS DO CAPÍTULO

- ▶ A importância do conhecimento e do treinamento.
- ▶ Como evitar o impacto das más experiências.
- ▶ Copiando cegamente os grandes varejistas.
- ▶ Compreensão financeira limitada sobre como os lucros são obtidos.
- ▶ Sobre o desejo das pessoas de agradar e sua liberdade para fazê-lo.
- ▶ As pessoas precisam estar motivadas para mudar.

Muitas pessoas têm ressalvas e preocupações compreensíveis sobre mudanças em seus negócios, talvez pelo fato de muitas delas acreditarem que é *mais fácil falar do que fazer*. Por isso, precisamos discutir as questões que impedem proprietários e gestores de negócios de superar as dificuldades relativas à gestão dos preços, para que elas não o impeçam também de usar as ideias deste livro.

■ A importância do conhecimento e do treinamento

Como podemos obter conhecimento?

Se você deseja aprender francês, você espera ler livros, ser ensinado por alguém com domínio desse idioma e praticar de alguma forma. Você não esperaria aprender um idioma sem ter que estudá-lo, nem desejaria simplesmente aparecer na França e aprender por meio de um doloroso processo de tentativa e erro. Aprender o básico sobre qualquer assunto elimina o medo de cometer erros triviais e lhe dá a confiança necessária para seguir em frente.

Muitas pessoas evitam tomar iniciativas em relação à precificação porque elas realmente não conhecem o assunto. Este medo do desconhecido as leva à indecisão e a um estado de paralisia.

O que você precisa avaliar, para si e para seu negócio, é o seu nível atual de habilidades para lidar com preços, qual o nível de especialização você acredita ser necessário e qual a melhor forma de se capacitar. É improvável que você já tenha todas as habilidades requeridas, então participe de treinamentos para aumentar a sua confiança no assunto.

Por que temos medo das questões sobre precificação?

A maioria das pessoas não gosta de conflitos e procura evitar situações em que eles possam surgir. É por isso que muitos clientes de um restaurante, que tiveram uma refeição muito ruim, responderiam à pergunta do garçom “Está tudo bem?” com um “Sim”, mesmo que não estivesse.

O receio de se elevar os preços é, na verdade, um medo do desconhecido e do conflito. Considere a conversa entre o seu vendedor e o cliente quando um aumento de preços está sendo anunciado. Entramos nessas discussões com medo de uma reação negativa por parte do cliente, como entrar em uma discussão mais acalorada ou simplesmente ouvir um “não” como resposta. Daí percebemos o quanto estamos despreparados para tais situações. A reação usual, e até certo ponto compreensível para esse medo do conflito, é manter ou até reduzir os preços.

ENTÃO, podemos dizer que evitamos aumentar os preços porque temos:

- Medo do desconhecido.
- Medo do conflito.
- Medo da rejeição.

Você está perto demais da questão dos preços?

O problema da precificação é muito maior naquelas empresas em que a pessoa responsável pela definição dos preços é a mesma que se relaciona com o cliente. Se o proprietário da empresa, o gerente da filial ou o vendedor, enfim, qualquer pessoa que possa afetar diretamente o preço (definindo ou oferecendo descontos) tem contato direto com os clientes, provavelmente deixará que esse medo de ser rejeitado prejudique o seu julgamento. No entanto, tenho visto o mesmo problema afetar diretores financeiros e CEOs com base na pressão que sofrem de outras áreas da empresa (seu próprio pessoal transmitindo o medo) ou com base em suas experiências pessoais.

É a falta de conhecimento que causa esse medo. Se você entendeu como as pessoas tomam decisões de compra, se explorou adequadamente o valor que você entrega aos seus

clientes e compreendeu a dinâmica financeira da sua empresa para saber onde os lucros são realmente gerados e de qual negócio deve se afastar, então, você tomará decisões completamente diferentes. O conhecimento, em qualquer assunto, nos dá confiança para lidar com situações em que o medo poderia impedir a nossa melhor performance.

Ao longo de mais de 30 anos de atividade, conheci apenas algumas pessoas que haviam recebido alguma formação em precificação, ou que investiram de qualquer outra forma para compreender esse importante assunto. Muitos, de fato, leram algum livro ou participaram de um treinamento de vendas ou de gestão de pessoas, e até mesmo aprenderam algo mais rotineiro, como usar o Word ou o Excel, mas apenas alguns haviam feito qualquer esforço para entender melhor o tema preço e o processo de precificação. Portanto, não é surpresa que, na ausência de conhecimentos e habilidades específicas sobre precificação, a maioria dos executivos tome o caminho mais seguro e evite o risco de uma reação negativa do cliente, mantendo os preços abaixo do que poderiam ser praticados.

■ Como evitar o impacto das más experiências

Vamos adicionar outra camada de resistência compreensível à mudança.

Considere o desafio ao leitor do Capítulo 1.

Por que não voltar à sua empresa hoje e simplesmente aumentar os preços em 5% e ter a chance de ver isso funcionar?

Guarde este livro, economize algumas horas do seu precioso tempo e aumente seus preços em 5%. Não pense nisso. Não tente calcular o impacto ou pré-julgue a reação, apenas suba 5%.

Se você é uma pequena empresa, escolha alguns itens e suba 5%. Se você é o CEO de uma grande empresa, escolha uma filial ou uma linha completa de produtos e eleve os preços em 5%. Vá em frente, parta para ação, agora!

Na verdade, eu sei que a maioria de vocês não fez isso antes e não fará agora. A questão é, *por que não?*

Entendo que cada um de vocês agora tem em sua mente a imagem de um cliente em particular que você sabe que resistiria a qualquer aumento de preço, ou tem a lembrança clara de uma discussão anterior sobre preços. Isso não é incomum. É da natureza humana se debruçar sobre os aspectos negativos. Se você teve um atendimento ruim em um restaurante e descobriu que eles adicionaram as bebidas de outra pessoa à sua conta, você se lembrará disso por um longo tempo e provavelmente contará a todos os seus amigos.

Lembramos das experiências dolorosas com mais facilidade e mais intensidade do que das boas. A maioria das nossas ações é movida por dois desejos fundamentais: a busca pelo prazer ou a fuga da dor. Muitos estudos concluíram que trabalhamos muito mais para evitar a dor do que para buscar o prazer. Por exemplo, as pessoas trabalharão muito mais para evitar perder £1.000 do que para ganhar £1.000.

O problema é que permitimos que algumas poucas experiências negativas no que tange aos preços comprometam o nosso discernimento em relação aos princípios básicos.



Vemos apenas as desvantagens de clientes que reclamam ou de vendas perdidas, e falhamos em enxergar a vantagem de lucros maiores.

DW – Special Events Limited

ESTUDO DE CASO

O Dr. Fun's Amusement Park (DFAP) foi uma atração turística que passou por dificuldades financeiras, e por isso concordou em aumentar os preços na bilheteria em 20%, em parte pela necessidade de gerar caixa à vista, mas também porque o custo-benefício real para o cliente era maior do que o dos preços praticados até então.

O negócio tornou-se lucrativo imediatamente, mas, curiosamente, o dono sugeriu reduzir os preços de volta aos antigos valores por causa das muitas queixas que ele estava recebendo dos clientes. Na investigação, ele realizou cerca de 40 conversas com visitantes insatisfeitos com o parque, para descobrir a visão deles sobre seu custo-benefício. Algumas dessas discussões foram bastante acaloradas, o que deixou o dono do parque chateado. Então, ele queria voltar aos preços antigos. Uma típica reação do tipo “evitar a dor”.

Mesmo que cada queixa fosse de uma família com quatro pessoas, num contexto de 100 mil visitantes, ainda significaria que 99,9% dos clientes não reclamavam. Ainda assim ele queria reduzir o preço em U\$S1 para *todos os clientes*, simplesmente para evitar conflitos com um pequeno grupo de pessoas.

A questão é que todos nós, que gerimos negócios e empresas, tivemos pelo menos uma experiência dolorosa em relação à precificação que ficou gravada em nossa mente. Podemos ter tido 100 experiências positivas, em que os clientes ficaram encantados com o valor de nossos serviços, mas são as recordações negativas que ficam martelando em nossa cabeça.

Esse é um problema sério para muitos empresários, vendedores, gestores, diretores e CEOs, que podem reagir de forma extremada a essas experiências dolorosas, levando-os a tomarem decisões sobre precificação baseadas nos piores clientes, em vez de se pautarem naqueles que apreciam e valorizam seus produtos ou serviços.

ESTEJA SEMPRE ATENTO para que suas reações e opiniões não sejam influenciadas pela minoria de clientes que se queixaram no passado ou que podem se queixar no futuro.

Nota: Há mais detalhes sobre este estudo de caso nos próximos capítulos e seu material completo pode ser baixado em www.markholt.co.uk.

■ Copiando cegamente os grandes varejistas

O problema da falta de conhecimento sobre precificação é grande pela vasta gama de mensagens sobre preços lançadas sobre nós e sobre nossos clientes.

Não há dúvida de que muitos empresários veem o que grandes *players* estão fazendo e copiam suas estratégias, sem entender os fatos ou a lógica por trás delas.

É comum ver mensagens promocionais com descontos em revistas, na TV e nas principais ruas do comércio. Alguns empresários são levados a pensar que essa *estratégia* de preços deve ter sido cuidadosamente planejada para aumentar as vendas, e que isso gera mais ganhos do que perdas pelo desconto oferecido. Afinal, por qual outro motivo essas grandes empresas fariam isso?

O que não há como saber é o custo dos produtos ofertados e, portanto, o lucro que está sendo obtido nessas ações. Se você está vendendo com uma margem de contribuição de 80%, pode dar um desconto de 50%. Se você deve ou não fazer isso é outro assunto. Se uma empresa dobra o preço de um produto só para depois oferecer um desconto de 50%, então ela não está realmente dando nada. É apenas uma ação promocional e não uma estratégia de precificação.

Essa questão pode ser identificada em uma série de iniciativas de precificação adotadas por muitos dos grandes varejistas. A revista britânica *Which?* (www.which.co.uk), sobre consumo, fez uma pesquisa com mais de 700 mil produtos vendidos nas grandes redes de supermercados, ao longo de um ano. O que eles descobriram foi incrível, e até mesmo questionável quanto à sua legalidade.

A *Which?* obteve exemplos bizarros, vindos de todos esses varejistas, de como eles apresentavam seus preços. Um dos exemplos mostrou que o ASDA, um supermercado britânico, primeiro aumentou o preço de uma embalagem com iogurtes de £0,30 para £0,61 e, logo depois, fez uma promoção em que o consumidor comprava 10 embalagens por £4. Isso fazia o consumidor acreditar que, ao pagar £0,40 por embalagem, estaria fazendo uma economia de £0,21 em relação aos £0,61 anunciados. Na verdade, o supermercado estava aplicando um aumento de 33% sobre o preço original de £0,30. Assim que a promoção acabou, o preço retornou para os £0,30 iniciais.

Isso demonstra como os consumidores são bombardeados por mensagens que promovem o preço como uma razão para se comprar determinado produto, quando, na verdade, é apenas a forma de apresentação do preço que está realmente influenciando o consumidor. A quantidade de embalagens de iogurte vendidas durante a promoção “leve 10 embalagens por £4” foi muito maior do que a de embalagens vendidas no preço original de £0,30, que era mais baixo. Então, não foi exatamente o preço ou o custo-benefício que influenciou a decisão de compra dos consumidores, mas sim a *percepção* de valor criada pela forma como o preço foi apresentado.

Os empresários veem essas mensagens de preços e se sentem compelidos a competir, ou estão sob pressão dos clientes, que sofreram uma espécie de lavagem cerebral ao pensar que tudo deveria ter desconto, vir em pacotes de várias unidades ou, de alguma forma, ter o seu preço reduzido.

Se você pretende esse tipo de técnica de apresentação de preços, os seus preços iniciais devem ser definidos em um nível bem mais alto para poderem absorver as alterações

promocionais. Mas se você não dobrou os seus preços lá no início, será que pode se dar ao luxo de oferecer 50% de desconto aos clientes? O que você precisa aceitar é que esses preços apresentados não são preços *reais*. Você não pode usar esse tipo de promoção, a menos que tenha levado isso em consideração desde a elaboração inicial dos seus preços.

Existe uma vantagem nisso: essas empresas investiram muito dinheiro pesquisando os melhores métodos de apresentação de preços para gerar mais vendas, e você pode copiar esses métodos de forma fácil e rápida. Tudo que você precisa fazer é a conta certa com os seus próprios números.

■ **Compreensão financeira limitada sobre como os lucros são obtidos**

A falta de entendimento sobre finanças é um problema para muitas pequenas empresas. Infelizmente, também é um problema em empresas maiores, em que diretores e gestores estão alocados em vários departamentos diferentes. É raro um diretor de vendas ou de marketing que tenha tido algum treinamento formal em finanças.

Se você está confiante de que você e seus principais executivos têm um alto grau de habilidades em finanças, pule este capítulo; se não, dê uma olhada nos exemplos a seguir e avalie como eles podem estar afetando o seu negócio.

Uma das perguntas mais comuns feitas aos contadores é explicar a diferença entre *mark-up* e *margem*. Perdi a conta de quantas pessoas me disseram que têm 50% de margem, quando na verdade ela é de apenas 33,33%.

Mark-up é a porcentagem acrescida ao preço de custo. Margem é a porcentagem do acréscimo a partir do preço de venda. O problema surge quando as pessoas que tomam as decisões não entendem a diferença entre esses dois conceitos. Eu vi empresas aplicarem um *mark-up* de 100% em um produto – ou seja, dobrarem o preço de custo para calcular o preço de venda –, e depois darem um desconto de 60% para o cliente, acreditando que ainda assim estavam ganhando alguma coisa. Acontece que um *mark-up* de 100% representa uma margem de apenas 50% sobre o preço de venda, portanto, aplicando um desconto de 60% sobre o preço ao consumidor, essas empresas estavam, na verdade, vendendo com prejuízo, pois o desconto de 60% era superior à margem de 50%.

Isso parece tão óbvio que é difícil acreditar que alguém cometeria esse tipo de erro. No entanto, se você vende muitos tipos de produto, com preços de custo variáveis e margens diferentes, para uma ampla gama de clientes e com políticas de desconto distintas, é perfeitamente compreensível que pessoas muito ocupadas tenham dificuldade para entender os números.

PERDI A CONTA do número de vezes em que encontrei vendedores – agindo de boa-fé – oferecendo descontos maiores que suas margens.

Isso quase sempre é resultado da falta de compreensão dos números pelos vendedores, pressionados a ajustar os preços sem ter a noção do impacto que isso pode causar. Contudo, essa questão é, em primeiro lugar, de responsabilidade dos encarregados pela formação dos preços e pela política de descontos.

Se você analisar mais detalhadamente o desempenho financeiro de uma empresa, a complexidade dos números se torna mais importante. O exemplo do parque de diversões, mencionado anteriormente, destacou a reação exagerada do proprietário às reclamações de alguns poucos visitantes. O que ele deixou de considerar era a simples equação financeira de que £1 a mais dos 99,9% dos visitantes satisfeitos superava significativamente as consequências de retorno ao preço anterior, mais baixo, para evitar a insatisfação de um número muito pequeno de clientes que reclamava. Tirando o desgaste emocional de ter que lidar com os consumidores insatisfeitos, os números são óbvios.

Quando os empresários são orientados a aumentar os preços, a preocupação imediata deles é a perda de clientes. A única questão relevante nesse caso é: quantos clientes serão *realmente* perdidos? Será que essa perda de clientes custará mais ou menos do que o ganho extra obtido com o aumento do preço para os clientes que permanecerem?

A sensibilidade do volume de vendas ao aumento de preços varia muito de produto para produto, e de empresa para empresa. Calcular quantas vendas você pode perder é uma conta simples. Por exemplo, uma empresa com uma margem de contribuição (ou lucro bruto) de 30%, ou seja, que compra itens por £70 e os vende por £100, poderia perder 25% de seus clientes se decidisse aumentar os preços em 10%. Desta forma, ela ainda obteria a mesma margem. O que se quer demonstrar aqui é que muitas empresas simplesmente não trabalham esses números. Seus gestores e diretores estão tomando decisões emocionais para evitar conflitos.

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

Em grandes empresas, há uma enorme lacuna entre o que os proprietários acreditam que acontece em seus negócios e o que realmente acontece.

Há muitas razões para essa disparidade, como a falta de sistemas para garantir que as coisas continuem sendo feitas da *forma correta*. Dizer aos vendedores para acompanhar de perto as cotações de preço enviadas não é o mesmo que ter um sistema que monitore essas cotações, que force os vendedores a tomar ações específicas para acompanhamento e, em seguida, reportarem à gerência quando isso não for feito.

Talvez o maior problema de todos seja o desejo das pessoas de agradar sem sofrer as consequências. O capítulo sobre descontos aborda a questão de os vendedores desperdiçarem o dinheiro da empresa “dando um pequeno desconto”.

DERRICK É UM ÓTIMO VENDEDOR e os clientes o adoram. Ele é experiente, tem muito conhecimento e os clientes estão até dispostos a esperá-lo para serem atendidos, mesmo se houver outros vendedores disponíveis. Eles fazem isso por uma única razão: ele oferece aos clientes os melhores descontos. Quanto mais descontos ele dá, mais seus clientes ficam satisfeitos e mais vezes eles voltam para procurá-lo. Derrick acredita que seus clientes o adoram de verdade, mas isso só acontece porque ele lhes dá os melhores descontos.

O problema é que Derrick é movido pela vontade que tem de que os clientes gostem dele, no nível pessoal. Isso gera um conflito de interesses entre o desejo de Derrick e a necessidade da empresa de obter lucro. Se ele não for treinado ou forçado a equilibrar esses interesses conflitantes, continuará a desperdiçar o dinheiro da empresa.

O desejo de Derrick de agradar as pessoas é parte da natureza humana. Então, temos que colocar em prática processos que o obriguem a ser mais cuidadoso com os descontos ou que o façam compartilhar a “dor da empresa”. Isso pode incluir, por exemplo, ter que obter a aprovação do gerente para dar descontos acima dos previamente estabelecidos, ou ter parte da sua remuneração vinculada aos descontos que pratica.

Separar decisões sobre preços daqueles que têm contato direto com os clientes evitará que os vendedores sejam excessivamente influenciados por uma minoria de experiências dolorosas e os impedirá de satisfazer os clientes às custas da empresa.

■ **As pessoas precisam estar motivadas para mudar**

O problema é um pouco mais profundo do que o simples desejo de agradar, e está ligado aos fundamentos do porquê as pessoas fazem qualquer coisa. Há alguns anos, trabalhei com uma pequena empresa de TI. Houve um problema em relação ao *software* que eles desenvolveram, que fora projetado para ser customizado e, portanto, poderia apresentar alguma falha. Quando a falha aconteceu, o cliente ficou irado, exigiu uma ação imediata, e demonstrou uma grande insatisfação quando o técnico chegou para resolver o problema.

Na solução para lidar com esse tipo de problema com os clientes, a empresa passou a levar nas visitas técnicas uma grande lata de bombons Quality Street, com a seguinte mensagem: “coma isto enquanto eu resolvo o problema”. Alguns meses depois, quando falei com o dono da empresa novamente, ele me contou como os doces foram bem recebidos, e como esse procedimento havia levado à conquista de novos clientes, produzido vendas adicionais nos clientes atuais, reduzido o número de reclamações e que, no geral, tudo estava funcionando. O único problema era que, além dele (o dono), ninguém se dava ao trabalho de levar a lata de bombons quando ia visitar os clientes. Então, eu lhe fiz três perguntas:

- ① Ele havia explicado ao resto do pessoal o impacto que ele acreditava ter tido, ou seja, quantos clientes ele ganhou, quantos novos negócios foram obtidos a partir dos clientes atuais e qual foi o impacto em seus níveis de satisfação?
- ② Houve alguma penalidade aos que deixaram de levar os bombons? Os nomes deles ficaram em uma lista de “não cumpridores” na sala dos funcionários? Três ocorrências geraram uma advertência por escrito? Ou ele simplesmente criticou a(s) pessoa(s) por não fazer(em) isso?
- ③ Houve alguma recompensa por isso? A pessoa que levou mais latas em um mês ganhou alguma coisa? O proprietário agradeceu publicamente e reconheceu o esforço? Foi colocada uma tabela indicando os “melhores desempenhos” na sala dos funcionários?

Não será surpresa para você se eu disser que a resposta para todas essas perguntas foi um sonoro “não”.

Como expliquei ao dono, se os funcionários não entendem a importância do problema, não sofrem nenhuma consequência se não agirem de acordo com os processos estabelecidos, ou não recebem qualquer recompensa ao fazê-lo, não precisa ser um gênio para saber que nada acontecerá.

O mesmo princípio se aplica às questões de precificação. Se esperamos que os funcionários entendam a importância da gestão dos preços sem treinamento, que adotem uma nova postura sem recompensa pelo sucesso ou sem penalidade pelo fracasso, eles simplesmente continuarão fazendo aquilo que lhes dá, pessoalmente, menos dor ou mais prazer. O que precisamos fazer é vincular diretamente as ações dos vendedores ao seu próprio prazer (com alguma premiação ou bônus) ou sua própria dor (avisos ou “constrangimento”), para que eles não desperdicem o dinheiro da empresa sem que isso desencadeie qualquer tipo de consequência.

Dentro de cada pessoa, o desejo de agradar é muito forte. Se os vendedores tiverem a liberdade para deixarem os clientes satisfeitos oferecendo um desconto, é bem provável que eles farão isso. Você precisa ter estrutura, regras e controle, mas também recompensas para quando eles agirem corretamente. Mesmo os empresários podem ser levados a manter os clientes satisfeitos ao reduzir os preços, sem pensarem nas consequências dessa reação automática de curto prazo a uma pressão para baixar os preços.

RESUMO

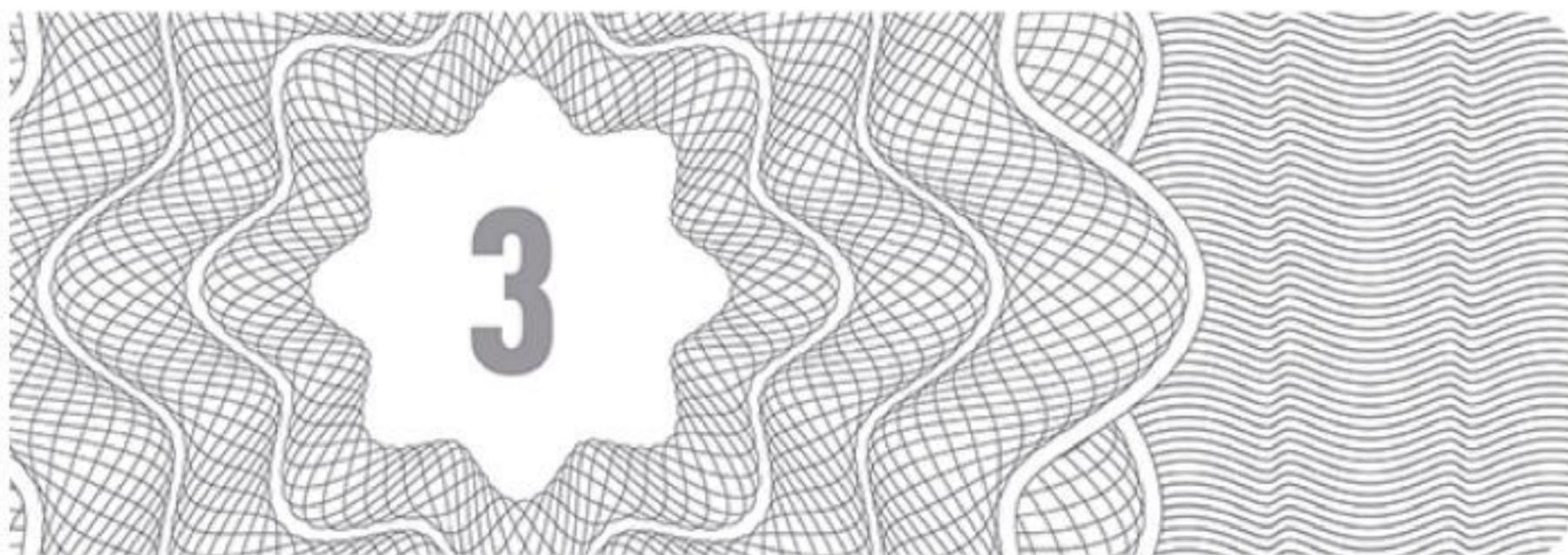
- ▶ Aumentar os preços pode incomodar muitas pessoas na sua empresa. Então, você precisa investir tempo e esforço para treinar continuamente esses profissionais, canalizando seus esforços para resistirem a dar descontos para alcançar uma lucratividade maior.
- ▶ É crucial para qualquer empresa que queira aumentar os lucros que haja uma compreensão clara dos obstáculos a serem transpostos para se atingir esse objetivo. Isso pode ser realizado por meio de mais treinamento em finanças ou simplesmente dando mais atenção aos erros mais frequentes cometidos na precificação.
- ▶ Na maioria das empresas, qualquer projeto de precificação exigirá alguma mudança significativa. Da mesma forma, as pessoas envolvidas no processo devem entender quais mudanças são necessárias e por que elas precisam ser implementadas, e que haverá consequências ao resistir ou ignorar essas mudanças, assim como benefícios e recompensas por adotá-las.

Colocando em prática

① Pense cuidadosamente sobre sua atitude em relação aos negócios, sua motivação para melhorar e se suas experiências podem comprometer sua disposição em explorar novas ideias e fazer mudanças.

- Preencha a planilha “Explore Your Attitude to Pricing” (Explore sua atitude em relação à precificação), faça o download no site www.markholt.co.uk.
- Identifique os “Derricks” da sua empresa e estabeleça níveis de autonomia para a concessão de descontos que eles (e outros) terão permissão para dar.

- Faça uma lista das pessoas de sua empresa que afetam diretamente os preços praticados e identifique aqueles que precisam de treinamento em precificação.
- ② Encontre um consultor local que possa ajudar a treinar o seu pessoal em precificação. Algumas sugestões:
- Associações comerciais e industriais.
 - Faculdades de negócios.
 - O seu próprio contador.
 - O gerente do seu banco.
- ③ Faça o download do aplicativo “Pricing for Profit” para iPad na App Store e explore os pontos em que sua empresa pode ter o maior impacto nos lucros. Eu garanto que o preço estará no topo da lista. ●



OS GRANDES BENEFÍCIOS DE SE COMPREENDER BEM A PRECIFICAÇÃO

Até aqui, exploramos o potencial de aumento do lucro por meio de uma precificação mais inteligente, considerando inclusive outras formas de crescimento do seu negócio. Também analisamos os principais motivos pelos quais as pessoas resistem a aumentar os preços e, por isso, não conseguem explorar todo o potencial de lucro da empresa.

Este capítulo abrange quatro pequenos estudos de caso que destacam algumas das dificuldades de se implementar mudanças de uma forma geral e, mais especificamente, destacam a questão da precificação. Visite o site www.markholt.co.uk e baixe os estudos de caso completos.

TÓPICOS DO CAPÍTULO

- ▶ Entendendo o que você realmente cobra hoje.
- ▶ Aumentando o preço anunciado (mas com valor agregado).
- ▶ Como cobrar mais ao garantir valor.
- ▶ Certifique-se de que seus vendedores entendam a fórmula do lucro.

Entendendo o que você realmente cobra hoje

ESTUDO DE CASO

A Fine Worldwide Goods Limited (FWG) era um negócio que oferecia serviços de segurança para uma ampla gama de clientes e faturava £1,5 milhões. Eles estavam indo bem, gerando lucros e sobrevivendo dentro do seu mercado regional. Porém, os três diretores da empresa estavam preocupados porque ela não mantinha sua posição

de mercado e estava sob crescente pressão para entregar mais aos seus clientes, cobrando cada vez menos.

Eles iniciaram um projeto de um ano para revisar seus negócios e implementar uma série de mudanças que lhes permitiriam recuperar a posição no mercado e aumentar a lucratividade. Inúmeras questões foram levantadas, e uma grande variedade de ferramentas foi usada para pesquisar os pontos críticos, desenvolver iniciativas para lidar com esses pontos e, depois, treinar as pessoas para poderem executar as mudanças propostas. Talvez o mais revelador tenha sido a pesquisa chamada "cliente oculto".

Quando os proprietários se reuniram com os vendedores e discutiram algumas ideias, eles foram confrontados por uma série de objeções baseadas no que os concorrentes aparentemente estavam fazendo: "como podemos cobrar esse preço se a empresa X está cobrando menos?", ou "nós não podemos cobrar uma taxa por chamada, na medida em que nosso principal concorrente não cobra". Essas eram preocupações normais encontradas em qualquer projeto semelhante, mas, como de costume, baseadas puramente em evidências e suposições do que as outras empresas estavam fazendo.

Por mais que tentassem contrapor as ideias, as objeções levantadas permaneceram intactas. Então, eles aplicaram uma pesquisa do tipo "cliente oculto", usando um consultor externo. O consultor confirmou com eles quais seriam os sete principais concorrentes deles e, em seguida, fez contato com essas empresas e pediu que o encontrassem em seu escritório para apresentarem suas propostas e, eventualmente, ganhá-lo como cliente. Para que a comparação fosse possível, ele conseguiu que um dos integrantes da equipe da FWG – que não sabia quem ele era e nem que estava se passando por cliente – também apresentasse uma proposta.

Foi uma experiência reveladora para todos da FWG. Um dos oito vendedores que se apresentaram estava bêbado, mas pelo menos apareceu, o que outros dois simplesmente não fizeram! A maioria deles já foi oferecendo tudo o que poderia fazer pelo "cliente oculto", sem ter feito qualquer pergunta sobre o que o cliente queria ou em que eles poderiam ajudar. Apenas dois dos oito vendedores fizeram um *pitch* de vendas adequado e apresentaram uma proposta clara e consistente, sendo que um deles era da própria FWG e o outro era do seu maior concorrente.

Essa pesquisa produziu uma quantidade enorme de informações valiosas sobre todas as empresas concorrentes. A FWG passou a conhecer os procedimentos de seus concorrentes para abertura de clientes. Agora, eles tinham cópias dos materiais de marketing, uma boa ideia das abordagens de venda, além dos pontos críticos da concorrência. E o mais importante: eles agora tinham uma compreensão muito mais clara dos preços de seus concorrentes e das diferentes ofertas que eles apresentavam.

Quando o consultor analisou as informações com os diretores e a equipe de vendas da FWG, eles ficaram profundamente surpresos com os resultados. É claro que isso normalmente ocorre em pesquisas que utilizam "cliente oculto". É, de certa forma, compreensível que, na ausência de fatos, as pessoas assumam que os concorrentes

sejam melhores e mais baratos do que realmente são e transformem essas preocupações em medos infundados.

O que a empresa descobriu nesse caso foi que seus preços não eram os mais caros e, na verdade, ofereciam o melhor custo-benefício entre todos, à exceção apenas de um de seus concorrentes. Como resultado, eles gastaram um tempo analisando os dados e aproveitando as melhores ideias dos concorrentes para melhorar as mensagens de marketing, aprimorar as propostas de venda e remodelar as ofertas para torná-las mais atraentes. O que a empresa ganhou foi a certeza de que realmente valia os preços praticados, e agora estava mais confiante para cobrar porque conhecia exatamente o serviço, a qualidade e os preços da concorrência.

Um efeito adicional dessa análise foi uma revisão detalhada do custo individual de cada produto e do preço de venda para verificar a margem de contribuição, ou lucro bruto, de cada um. Em mais de 25% dos casos, a FWG estava vendendo o produto abaixo do custo.

A empresa conseguiu identificar os produtos em que o preço real cobrado, após os descontos concedidos pelos vendedores, era menor do que o custo, quão abaixo do custo estavam e quantos desses itens foram vendidos no ano anterior. Se eles simplesmente tivessem vendido esses mesmos produtos pelo preço de custo, então a empresa teria obtido mais £100.000 de lucro naquele ano!

A ação tomada foi revisar o preço de cada produto vendido abaixo do custo e reajustá-lo, aumentando os preços e limitando os descontos.

Mais uma vez, houve uma série de fatores que afetaram os resultados gerais, mas o aumento dos preços foi o mais significativo de todos. Ao longo dos nove meses seguintes, a empresa pôde acompanhar os volumes de cada item vendido e quantificar quais receitas eles teriam obtido com os preços antigos, e comparar isso com os números de vendas realmente alcançados. O resultado foi que eles agora estavam gerando lucro de £11.000 a mais por mês, de forma que, considerado o próximo ano inteiro, isso equivaleria a mais de £130.000 em lucro adicional. Esse número representava apenas 8% do seu faturamento, mas teve o impacto de triplicar o resultado.

- Consiga os seus dados financeiros agora mesmo.
- Identifique todos os produtos que você está vendendo com prejuízo.
- O medo dos concorrentes só será vencido com a obtenção de dados reais.
- Alinhe os vendedores às mudanças e lide com as reações negativas.

Aumentando o preço anunciado (mas com valor agregado)

No Capítulo 1, consideramos as cinco formas de fazer um negócio crescer a seguir:

- Aumentar a *quantidade de clientes*, ou seja, ganhar mais clientes do que perder.

- Aumentar a *frequência das transações*, levando os clientes atuais a comprarem com mais frequência.
- Aumentar o *ticket médio* de cada transação, pelo aumento da qualidade do volume ou do preço.
- Aumentar os *preços* que você cobra.
- Aumentar a *eficiência do negócio*, melhorando a produtividade das pessoas ou reduzindo os custos indiretos.



ESTUDO DE CASO

No Capítulo 2, examinamos um breve estudo de caso do Dr. Fun's Amusement Park (DFAP). Fui apresentado à família que possuía e administrava esse negócio por um amigo que estava preocupado com a situação deles. Eu conhecia bem o parque, depois de tê-lo visitado com minha própria família, mas não estava ciente da situação financeira precária que seria revelada naquele encontro.

Como muitas empresas familiares, o negócio começou como um hobby, que foi crescendo ao longo dos anos. Eles começaram com um único trem a vapor e se tornaram uma grande atração turística, com cerca de 100 mil visitantes ao ano. O problema era que o parque raramente havia sido lucrativo nos 20 anos anteriores, e sobrevivia à base de empréstimos para bancar os aumentos nos preços dos aluguéis das áreas que ocupava.

Como resultado, eles não se sentiram forçados a lidar com seu fraco desempenho financeiro e sua falta de habilidade em gestão de negócios. Este é um problema real para muitas empresas cujos proprietários, CEOs, diretores e gestores não lidam com os pontos fracos de seus negócios antes do momento em que não haja mais escolha. No caso do DFAP, a recessão significava que o valor dos ativos havia caído e, com isso, a garantia oferecida ao banco também. Considerando os constantes prejuízos e endividamento crescente, o banco deu um ultimato à empresa: "tornem o negócio lucrativo neste ano ou vamos executar a cobrança ao final da temporada".

Há vários elementos nesta situação com os quais você pode estar familiarizado. Primeiro, a empresa nunca foi gerida de forma adequada. Todas as principais funções sempre foram ocupadas por membros da família – nenhum dos quais possuía grande habilidade na gestão de um negócio. Em vez disso, eles acreditaram que apenas o fato de viverem e respirarem o negócio de parques por mais de 20 anos fosse o suficiente.

Eles estavam à beira do precipício. O banco emitiu seu ultimato, e começava a assumir o controle. A retomada do negócio pelo banco e a perda da renda de toda a família era uma ameaça real, portanto, eles não tinham outra escolha a não ser levar a mudança a sério. Nesse cenário, assim como em situações semelhantes, os tomadores de decisão tendem a aceitar a orientação dada por terceiros com muito mais facilidade. É comum que muito

tempo seja desperdiçado na tentativa de persuadir os proprietários de um negócio a lidarem com questões simples e óbvias sem, por exemplo, a pressão externa de um banco.

É IMPRESCINDÍVEL que qualquer empresa monitore o seu próprio desempenho para que atue prontamente quando as coisas começarem a dar errado.

Felizmente, tivemos tempo. Nosso primeiro encontro aconteceu no final de fevereiro, de modo que tivemos desde o feriado da Páscoa, cerca de um mês depois, e todo o período das férias de verão para fazer as mudanças valerem. Sendo um negócio que gera recursos predominantemente à vista, o impacto das mudanças foi sentido quase que imediatamente na conta da empresa no banco. Compare isso com, digamos, uma empresa de construção em que o intervalo de tempo entre a ação e o resultado pode levar 3, 6 ou até 12 meses. A vantagem de trabalhar com um negócio em que os clientes pagam à vista é óbvia.

O único ponto negativo foi o fato de o diagnóstico ter identificado muitas deficiências; portanto, havia tanta coisa a ser feita que poderíamos sobrecarregar a família com uma quantidade excessiva de trabalho. Normalmente, um declínio gradual nos lucros é o resultado de vários pontos que requerem atenção. O problema é que muitos empresários atacam áreas com as quais se sentem mais à vontade, como atendimento ao cliente ou marketing, quando o preço é o que terá o maior e o mais rápido impacto nos resultados.

O exemplo do parque de diversões ilustra o que é possível ser feito com um projeto bem elaborado e gerenciado que busca, deliberadamente, melhorar a lucratividade do negócio. Muitas pessoas perdem esse parâmetro de vista e se concentram em aumentar o faturamento, na esperança de que isso aumente os *lucros*. Também é justo dizer que havia partes do projeto que não estavam relacionadas ao que eles cobravam pela entrada, comida, bebidas e souvenirs. Por exemplo, eles descobriram – e eliminaram – o roubo de uma quantia significativa de dinheiro do negócio, o que não é o assunto deste livro. No entanto, independentemente dessas questões, o impacto maior sobre os lucros foi causado pelas alterações nos preços.

O preço da entrada era £5,95 por adulto – com uma série de variações para crianças, bebês, aposentados, passes para família ou grupos –, e a proposta era aumentar o preço em 20%. Este foi um grande salto, mas se baseou em pesquisas detalhadas sobre a concorrência e pesquisas com os clientes, nas quais eles eram indagados sobre o que mais gostaram e por que escolheram o DFAP.

Embora a família dona do parque estivesse claramente em busca de mais lucratividade, ainda foi preciso muita persuasão até que se conformassem com o aumento dos preços. A aceitação veio quando sugerimos oferecer algo a mais para justificar a elevação do preço, aumentando, desta forma, a percepção de valor da oferta. Então, tivemos a ideia de oferecer o *retorno gratuito* ao parque. Os visitantes que tivessem pagado o preço cheio da entrada poderiam retornar ao parque gratuitamente, quantas vezes quisessem, nos sete dias seguintes.

Havia preocupações sobre o monitoramento das visitas de retorno, mas as pesquisas confirmaram duas coisas. A primeira era que apenas um número insignificante de visitantes retornava, preferindo experimentar outras atrações, como as praias ou outras áreas de

entretenimento gratuitas, em vez de pagar novamente para visitar algum lugar que já tivessem experimentado. Isso era importante para garantir que não perderíamos a receita obtida com a venda de entradas para clientes que retornavam. A segunda questão era o baixo gasto médio por pessoa, já que muitos visitantes traziam as comidas e as bebidas de casa para reduzir os gastos com as férias.

Uma vez implementado o retorno gratuito, comprovamos que 21% dos visitantes voltavam ao parque pelo menos mais uma vez. Outras pesquisas descobriram que esses visitantes que retornavam frequentemente ao parque iam à praia durante o dia e, quando esfriava, se dirigiam ao DFAP por uma ou duas horas ao final da tarde. Também costumavam retornar quando iam às compras nas proximidades e depois queriam levar as crianças para se divertirem um pouco. Antes da implementação do retorno gratuito, os visitantes não permaneciam no parque durante períodos mais curtos, pois teriam que pagar, de qualquer forma, o valor para um dia inteiro. Após as mudanças, eles passaram a ficar menos tempo, já que poderiam retornar sem ter que pagar outra entrada.

O aspecto mais importante da mudança foi que, embora os visitantes pudessem retornar gratuitamente, o gasto médio por pessoa apresentou um grande aumento. Nos retornos gratuitos, os clientes acabavam gastando dinheiro com comida, sorvetes, bebidas e suvenires, uma vez que não tinham que pagar pela entrada. O gasto médio passou de £8,20 para £10,40 por pessoa. O fato de ter levado duas ou mais visitas para conseguir isso não importava.

E então, qual foi o impacto no geral?

O negócio gerou £1 milhão no ano. Eles haviam perdido dinheiro por muito tempo. A contabilidade do ano, que refletiu o período no qual o projeto foi executado, mostrou lucros de £150.000 sobre um número de visitantes similar ao de períodos anteriores. Talvez o mais importante tenha sido o banco não executar a cobrança dos empréstimos e permitir que a família continuasse operando o negócio, se reestruturasse e, possivelmente, recuperasse suas finanças.

Esse caso foi uma das melhorias mais significativas, realizada em muito pouco tempo, com apenas 10 semanas de análise e trabalho árduo na implementação das mudanças. Depois disso, apenas monitoramos os números durante os períodos mais movimentados da alta-temporada para garantir que as mudanças se consolidassem, e, se necessário, reagíssemos a qualquer impacto negativo.

- Os clientes são as únicas pessoas que podem, de fato, determinar o valor do que você faz.
- Você precisa obter informações sobre como os concorrentes cobram.
- Faça pesquisas para saber por que os clientes não voltam.
- Procure agregar algum valor sempre que aumentar os preços.

■ Como cobrar mais ao garantir valor



ESTUDO DE CASO

Outro negócio relacionado ao turismo, a Coastline Vistas Limited (CVL), compra e aluga casas para temporada. O negócio se manteve estável por alguns anos, mas lutava para gerar um lucro razoável por conta dos custos para mantê-lo funcionando. Eles conseguiam gerenciar até 100 casas com a infraestrutura e o pessoal que possuíam, mas no momento só tinham 40 casas, o que tornava difícil aumentar o faturamento para se elevar os lucros. Era perceptível que as propriedades valiam mais do que os proprietários tinham segurança em cobrar. Na verdade, você poderia alugar uma das luxuosas casas que eles ofereciam, com quatro quartos, TVs de última geração e cozinhas totalmente equipadas, pelo mesmo preço de um trailer em um camping.

Foi sugerido um aumento no preço, de £100 por semana, em cada uma das casas – essa sugestão foi baseada na pesquisa de imóveis semelhantes na mesma região. O cliente estava compreensivelmente preocupado porque, em se tratando de aluguel para temporada, se os preços ficassem muito altos ou baixos, os valores teriam que ser mantidos por todo o período. Se o preço ficasse alto demais, você não alugaria nada e, se fosse muito baixo, era frustrante, pois você trabalharia cerca de quatro meses para não ganhar nada no final.

O que sugeri foi o acréscimo de £100 ao preço de cada semana de locação, mas com uma “Garantia Especial de Sol de Verão”. A oferta era: se chover por mais da metade dos dias em que você ficar em uma das casas alugadas, você receberá £100 de volta como uma contribuição para ajudar a custear as despesas com outras atividades de lazer, já que não foi possível aproveitar o campo ou as praias de graça.

Houve uma quantidade enorme de discussões sobre como iríamos monitorar a chuva e quando os reembolsos seriam feitos, mas isso era irrelevante. Se chovesse, eles apenas devolveriam o acréscimo de £100 que haviam feito ao preço, o que não teria ocorrido senão pela concessão da garantia. Nenhum concorrente ofereceu garantia semelhante.

O objetivo dessa ação foi testar a reação dos clientes aos preços mais altos, para que pudéssemos ganhar confiança e manter, ou até mesmo aumentar, esses preços nos anos seguintes. No final, tudo não passou de uma experiência sobre como testar o mercado e explorar de qual forma a apresentação dos preços afeta as decisões de compra.

Os custos de operação do negócio não foram afetados pela mudança do preço. É possível que eles tenham perdido alguns clientes para os quais o novo preço pareceu muito alto ou para aqueles que não percebiam valor na garantia de sol. Entretanto, também é possível que eles tenham conquistado novos clientes que gostaram da ideia, o que veio a se confirmar posteriormente pelos vários relatos recebidos.

A questão mais importante, porém, é saber se, ao final, eles melhoraram a lucratividade. Nesse ano, o faturamento aumentou em £50.000 ao alugar as casas com o acréscimo de £100 por semana, durante a temporada de verão. Desse valor, ainda

precisávamos deduzir os valores pagos para cobrir a garantia. Sabe quanto nós tivemos que devolver? Absolutamente nada. Felizmente, o tempo estava firme e ninguém pediu reembolso. Os negócios foram então £50.000 mais lucrativos, dobrando o resultado que teria sido obtido sem o aumento do preço.

Você pode achar que esse raciocínio não tem, a princípio, relação com o seu negócio, seja pelo tamanho ou pelo ramo de atividade. A questão é muito mais simples. O que o pessoal da CVL fez foi mudar a perspectiva sobre o negócio, passando a vê-lo como uma espécie de máquina para gerar lucro, após ter considerado diferentes ideias para melhorar os resultados. Apesar da resistência às mudanças, essa estratégia mais do que dobrou os resultados do ano. Será que eles poderiam, ou teriam, chegado a essa ideia sozinhos? E mais, será que teriam a coragem de implementá-la sem pressão externa? A resposta é não. Enquanto você lê este livro, eu garanto que surgirão muitas ideias e ações fáceis de implementar que você poderia aplicar ao seu negócio e que teriam o mesmo tipo de impacto. Contudo, se você enxergar apenas razões para não mudar, provavelmente não lucrará nem um centavo a mais.

- Aumente os preços, mas tenha uma rede de proteção para manter os clientes que se opuserem.
- Encontre formas inteligentes de apresentar o aumento dos preços.
- Calcule a quantidade de clientes que você poderá perder por causa do aumento dos preços.

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

ESTUDO DE CASO

A Special Events Limited (SE Limited) era uma grande empresa, com várias filiais, lucros saudáveis e um faturamento anual de £20 milhões, tendo alcançado melhorias notáveis focando a precificação.

Eles concordaram em realizar uma série de cursos para o pessoal de linha de frente que, de uma forma ou de outra, estava envolvido na definição dos preços aos clientes. Isso incluía gestores de filiais e chefes de departamento, entre outros que participavam desse processo indiretamente, oferecendo descontos aos clientes na venda.

Era importante conscientizar todo esse pessoal para as consequências de suas ações. As sessões de treinamento revelaram inconsistências de preços entre filiais e até mesmo entre pessoas de uma mesma filial. Uma parte fundamental do projeto foi ter mais consistência nos processos de precificação e concessão de descontos na empresa como um todo.

Quando começamos, a empresa gerava uma margem de contribuição, ou lucro bruto, de 22% em todos os seus produtos. Isso equivale a dizer que, em média, para cada £78 investidas em produtos para venda, foram obtidas £100 em faturamento. Quando finalizamos o projeto, a empresa gerava uma margem de contribuição média de 27%. O faturamento nesse período continuava a avançar. Monitoramos a quantidade de consultas de vendas para garantirmos que não perderíamos vendas em consequência de darmos menos descontos. O aumento das margens equivaleu a um incremento de 6% do preço, de forma que essa ação poderia ter gerado um impacto negativo se mal administrada.

Então, qual foi o impacto no resultado final?

A margem de contribuição, ou lucro bruto, subiu de 22% para 27%. Tirando o aumento geral das vendas, isso significou que o lucro bruto em um faturamento total de £20 milhões aumentou de £4,4 para £5,4 milhões no ano, ou seja, um aumento de £1 milhão. Havia, é claro, alguns custos para lidar com o problema, nada menos do que 130 pessoas da empresa tiveram que dedicar algum tempo para participar das sessões de treinamento que as ajudariam a compreender e implementar as mudanças. Algumas alterações, bastante significativas, foram realizadas no *software* de vendas para que se tornasse possível monitorar quem dava os descontos, para quem eles eram concedidos e o porquê. Desta forma, esperava-se que fosse possível manter as mudanças acordadas. Na realidade, todos esses custos foram significativamente inferiores a £200.000, aumentando em cerca de £800.000 o resultado final. Assim, mesmo que a empresa já estivesse próxima do patamar anual de £2 milhões de lucro antes dos impostos, acrescentar mais £800 mil a essa conta, ou seja, uma melhoria de 40% no resultado, foi fantástico.

Esse lucro extra rapidamente se tornou dinheiro em caixa à medida que os pagamentos eram recebidos, o que permitiu à empresa o financiamento da sua expansão, além de investimentos em tecnologia e equipamentos.

- Meça a porcentagem de margem de contribuição que é perdida em descontos não controlados.
- O treinamento dos vendedores em precificação é fundamental para uma implementação bem-sucedida das mudanças dos preços.
- Seja consistente em cada ponto de venda e com cada funcionário no que diz respeito à forma como os preços e os descontos são aplicados.

O que você pôde ver nos exemplos deste capítulo, o que verá nos próximos e o que veria em qualquer projeto específico para aumentar os lucros é que realmente é simples fazer algumas mudanças básicas na precificação para se multiplicar a lucratividade.

Seja motivado por dificuldades financeiras ou pelo desejo de ganhar mais dinheiro para investir e crescer, ou porque os proprietários ou acionistas querem o tipo de retorno financeiro sobre o esforço e risco que merecem, o motivo não importa; a análise e as ações