

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

**FORMAÇÃO DE PREÇOS –
UMA VISÃO ESTRATÉGICA**

FORMAÇÃO DE PREÇOS – UMA VISÃO ESTRATÉGICA

Para muitos empresários do setor de esquadrias, o estabelecimento de preços num mercado altamente competitivo torna-se, na maioria das vezes, um verdadeiro bicho-de-sete-cabeças. Neste artigo, o administrador de empresas Edson Fernandes, consultor da Afeal, mostra que é fundamental para a saúde das empresas o desenvolvimento de uma política de preços consistente, que gere confiança junto aos clientes e reforce sua credibilidade junto ao mercado. E aponta caminhos para que as empresas façam suas contas e cheguem àquilo que ele denomina como "preço justo" e "lucro adequado".

Estabelecer preços num mercado altamente competitivo vem se transformando numa tarefa altamente estressante para os fornecedores de materiais e serviços, que se defrontam no cotidiano com o dilema: vender a qualquer preço para tentar manter a atividade empresarial, ou perder o negócio, deixando espaço para a concorrência. Acontece que vender a qualquer preço pode comprometer a saúde financeira da empresa ou até mesmo sua existência. Por isso, a política de preços deve ser constantemente avaliada, conhecendo as variáveis internas e externas à empresa. As internas, através de um sistema eficaz de apuração de custo, tecnologias, metodologias de operação dos negócios, e o composto mercadológico, entre outros.

As variáveis externas, mantendo-se atualizado nas questões da economia, sistema financeiro, mercados onde atua, conhecer as verdadeiras necessidades dos clientes, atento às ações da concorrência, pesquisando fonte de fornecedores etc. Preço é uma forma de comunicação, imagem da empresa no mercado além dos outros compostos mercadológicos (o produto em si e suas qualificações, embalagem, atendimento, propaganda, cumprimento de prazos etc.). Uma política de preços inconsistente gera insegurança junto aos clientes, limitando as possibilidades de parcerias consistentes. Baixar acima de mais ou menos 5% um preço proposto significa perder credibilidade. Número que em alguns países já é elevadíssimo. No próximo orçamento constitui de imediato uma desvantagem.

Para isso não acontecer, faça certo da primeira vez, não entre em leilão. A vítima, seguramente, serão todos que entraram no jogo, por não se tratar de uma negociação madura e consensual. O imediatismo, visão de curto prazo, e administrar pelo contas a pagar do dia-a-dia são armadilhas que limitam a criatividade para desenvolver estratégia de longo prazo. Se a empresa estiver nessa situação, é vital quebrar esse círculo vicioso. A velocidade nas mudanças passou a ser significado de, no mínimo, sobrevivência.

O estabelecimento de preços deverá estar subordinado à política comercial contida na estratégia global da empresa, refletindo perspectivas de longo prazo na gestão empresarial e não ações isoladas por tentativas.

Uma política de preços sustentável e de longo prazo visa ser preço ideal, ou seja, preço justo, que na prática satisfaz as partes envolvidas, em que todos aceitam o preço em forma do produto/serviço em si pela sua utilidade de uso ou pelo trabalho que executaram ou intermediaram, direcionando, assim, o conceito de preço válido.

O conceito de preço válido é satisfatório quando até os concorrentes que perderam uma venda consideram o valor dentro de uma diferença de preço/qualidade com margens razoáveis. Ou, na hipótese de haver uma diferença maior, podendo ser gerada por aspectos efetivamente competitivos, isto é, maneiras de operacionalizar a empresa com maior produtividade ou, ainda, infelizmente, abrindo mão de recolhimentos de impostos, repassando esse "benefício" ao cliente,

FORMAÇÃO DE PREÇOS – UMA VISÃO ESTRATÉGICA

neste caso o preço não será justo/válido, pois fere o equilíbrio das partes envolvidas. Historicamente a formação de preços no Brasil era estabelecida pela equação:

$$\text{Preço} = \text{Custo Apurado} + \text{Lucro Desejado}$$

onde, preço pouco questionado e concorrência menor, todos utilizando mesmos parâmetros e associados a efeitos inflacionários e possibilidades de reajustes durante a vigência de um contrato, permitiam obter excelente lucratividade. Os custos eram apurados em muitos casos, com cálculos e metodologias deficientes e equivocados, estimando valores que não refletiam a realidade.

O estabelecimento do lucro era de curto prazo e subjetivo sendo o referencial de rentabilidade das vendas e não de retorno sobre o patrimônio e de longo prazo, que são critérios bem diferentes. Portanto, era uma situação que permitia erros até grosseiros nos cálculos de preços, existindo possibilidades rápidas de recomposição. Atualmente ocorre um processo em que muitos se encontram na seguinte situação:

$$\text{Resultado Consequente} = \text{Lucro} = \text{Preço Ditado} - \text{Custo Apurado}$$

onde, lucro é a variável não administrada e uma consequência das ações, que se não for bem calculado pode, na verdade, estar gerando prejuízo, que percebido tardiamente seria fatal, irreversível. O preço, ditado pelo mercado com a submissão aos clientes, reféns da situação, com preços justos ou não é fato que se trata de um processo de ajuste, em que muitos ficam pelo caminho. Em vários setores, o preço não é ditado diretamente pelo cliente e sim pelos concorrentes, havendo sempre um que, por desespero de ganhar a venda, propõe valores subestimados, que passam a ser utilizados como parâmetro pelo cliente para barganhar preços, e infelizmente em muitos casos sem avaliar a qualificação do produto/serviço.

Há vários exemplos em que o cliente arriscou dando a preferência somente para o preço e se deu mal. O dispêndio efetivo foi muito maior, fora o tempo perdido e o desgaste emocional gerado. Isso vale para todos e temos de tirar o aprendizado dessa situação, como pessoa física ou jurídica. A expressão utilizada na equação custo apurado parece acadêmica. Na verdade, sistemas e metodologias de custos ainda são carentes. Em muitas empresas, erros grosseiros, cálculos básicos, aritmética mesmo, são equívocos comuns entre executivos e empresários.

O reflexo da gestão financeira por essa equação se dá ao longo do tempo, no fluxo de caixa da empresa, portanto gestão por consequência. O ideal é evoluirmos para o preço justo, orientado para agir sobre as três variáveis da fórmula, onde:

$$\text{Custo "Meta"} = \text{Preço Justo} - \text{Lucro Apurado}$$

preço justo requer um processo de amadurecimento das partes, com objetivos de longo prazo. Obviamente, a solução não é tão simples. Caberá a cada um procurar parceiros que tenham afinidades, evitando os clientes predadores. É fundamental desenvolver método de apuração de custos que realmente reflita valores da empresa, os quais devem ser questionados no conceito de valor agregado ao cliente. Ou seja, eliminar todo desperdício. Assumem-se como custos todos os dispêndios da empresa: administrativos, comerciais, produção, impostos e efeitos financeiros. Com a forte influência do mercado ditando preços, os custos na prática serão uma consequência, como apresentado na equação anterior. Portanto, os valores de custos passam a serem referências ou metas. A partir daí, a pergunta deve ser: o que fazer para atingir esses números?

FORMAÇÃO DE PREÇOS – UMA VISÃO ESTRATÉGICA

A resposta está vindo para muitas empresas. No setor de autopeças a revolução é total. No Brasil já há empresas nacionais de classe mundial. Há exemplos de pequenas e médias empresas de vários setores que se destacam em seu segmento por acreditarem em mudanças. Arriscam em processos de gestão participativa, programas de qualidade total, ISO 9000 etc, sempre orientados para as necessidades reais do cliente. Diariamente, divulga-se em jornais e revistas de negócios todo o movimento nas organizações que buscam as respostas. Para muitos parece modismo, mas só saberá quem experimentar. Para isso, atualize-se, verifique as opções e depois caminhe com as suas convicções.

O lucro deve ser encarado como sadio e necessário. A empresa deve valorizar seu negócio/produto/serviço. O lucro não é pecado, faz parte do processo de evolução e através dele há o reconhecimento pelo desempenho dos sócios e seus colaboradores. É a essência do sistema capitalista. Porém, devemos buscar o lucro adequado ao negócio, ao momento vivido (oportunidades) e à visão de longo prazo.

Para estabelecer o lucro adequado, faça suas contas considerando os seguintes fatores: retorno do capital no conceito de valor presente (valores acima da depreciação); remuneração sobre esse capital, caso fosse aplicado em mercado financeiro; fundo para crescimento e perpetuação da empresa; fator de risco das operações, responsabilidade civil e principalmente na concessão de crédito; fator motivação ou lucro limpo, que deve ser questionado em manter-se ou não no negócio e, se for o caso, criar coragem e buscar alternativas.

São fatores que, se não avaliados, cedo ou tarde refletem no fluxo de caixa e, pior, na obsolescência da empresa. Imagine uma empresa que depende de informática. Com a velocidade de evolução desses equipamentos, o cuidado para não ficar defasado deve ser redobrado. Observe, por exemplo, a diferença entre os serviços bancários. Simplificadamente, estabeleça percentuais que devem estar contidos na formação do preço, analisando os valores totais, e verifique se esses números fazem sentido em termos de grandeza monetária a longo prazo.

Enfim, os números são implacáveis. Sem sentimentos, devemos nos antecipar a eles. O Brasil está passando por forte processo de mutação; mudança da cultura inflacionária; política monetarista com elevados custos financeiros; globalização da economia com a chegada de novos produtos e empresas no país e o potencial de muitas outras que estão na espera das reformas do governo. Há sinais de mudanças mais profundas, caminharemos para a verdadeira economia de mercado de nível internacional. Sabemos que é grande o desperdício na construção civil no Brasil. Isso pode ser visto como oportunidade para vinda de empresas estrangeiras. Lanço então as perguntas: não é o caso de, efetivamente, juntarmos esforços e buscarmos soluções cooperadas entre empresas do setor? Podemos contar com os sindicatos e associações de forma mais efetiva?

Como exemplo, podemos citar o Japão e outros países da Ásia com esses conceitos aplicados. Cooperação é a palavra chave para a evolução e ganhos efetivos da produtividade global de um setor e preço justo passa a ser consequência dessa evolução. Se não fizermos nada, continuaremos colhendo os mesmos frutos. Estamos satisfeitos ou devemos buscar a evolução constante?

Edson Fernandes – Formação em Administração de Empresas e Consultor em Gestão Empresarial.
Artigo escrito em abril de 2002 e publicado na Revista Finestra/Brasil.