

## Quatro diretrizes para o quarto P

**N**ão há estudante de Administração que não tenha se deparado, nos bancos escolares, com os chamados “4 Ps” do marketing (produto, praça, promoção e preço): trata-se, afinal, de algo que já completou 40 anos. Porém, apesar da avançada idade do conceito, o último deles, a gestão do preço, ainda não é adequadamente tratado em muitas empresas.

Algumas diretrizes podem, entretanto, ajudar a mudar esse quadro. A primeira delas é priorizar o potencial do preço sobre a lucratividade. Volume de vendas, custo fixo, custo variável e preço determinam o lucro. Desses fatores, nenhum tem melhor potencial para impulsionar os lucros do que o preço. Muito já se fez para reduzir custos nas empresas, e agora se assiste a uma grande pressão para aumentar o volume de vendas. Resta, portanto, enfatizar o preço.

A segunda diretriz é buscar uma perspectiva de precificação que incorpore objetivos, estratégias, custos e concorrentes, bem como os clientes e o valor por eles percebido. A abordagem deve ser multidisciplinar. Definir preço com base em custo é um equívoco: o custo estabelece apenas o piso do preço que se pode praticar para um produto. Não menos equivocada é olhar apenas para o cliente. Baixando-se o preço de um produto conquistam-se clientes, mas e a rentabilidade? Nunca é demais enfatizar: a precificação efetiva requer uma equipe composta

de profissionais de finanças, contabilidade, economia e marketing.

A terceira diretriz envolve inverter o processo clássico de precificação (produto → custo → preço → valor → clientes). A seqüência lógica deve ser “clientes → valor → preço → custo → produto”. Para uma dada proposta de produto, deve-se comparar o valor que ele gera para os clientes e os custos associados; se o preço decorrente não for viável, é melhor descartar o produto antes de lançá-lo. Também não faz sentido acrescentar características, funções e benefícios a um produto se os clientes não se dispõem a pagar por eles.

A quarta diretriz é desenvolver sistemas de informação e ferramentas de análise para apoiar as decisões de precificação. Executivos de marketing raramente dispõem de dados acurados sobre os fatores que interferem na variável preço. É necessário desenvolver competência capaz de dar respostas para questões como: que volume de vendas será gerado por um certo preço? Que impacto sobre a lucratividade terá esse volume de vendas? Qual será a reação dos concorrentes? As escolas de Administração devem contribuir nesse sentido, já que poucas apresentam a precificação sob esse enfoque.

Em suma, há grandes oportunidades para as empresas que focarem adequadamente a questão da precificação. Resta aos profissionais da área reduzir a distância entre a prática comum de marketing e o potencial deste tão esquecido “P”.



André T. Urdan  
FGV-EAESP