

# A fixação do preço como capacidade estratégica

por Shantanu Dutta, Mark Bergen, Daniel Levy, Mark Ritson e Mark Zbaracki

**As empresas que sabem como fixar os preços certos para os seus produtos e serviços percebem que a formulação de preços não é apenas uma questão de boa tática.**

**Ao investir em áreas específicas do capital organizacional, transformaram esta arte numa arma estratégica que os concorrentes podem apenas invejar.**

**D**urante demasiado tempo, a maioria das pessoas que dirigem empresas criou pressupostos variados, não-sustentados e prejudiciais sobre a fixação de preços. Alterar preços, por exemplo, tem sido considerado um processo fácil, rápido e reversível, e as novas tecnologias limitaram-se a reforçar esta forma de pensamento. Do mesmo modo, extrair valor de um produto ao fixar um preço correcto é visto como algo de relativamente fácil; o difícil é criar o produto valioso em primeiro lugar. No entanto, estas atitudes despreocupadas face ao preço falham redondamente.

Como poderá dizer qualquer executivo de uma empresa com milhares de produtos e centenas de clientes, as alterações de preços não são fáceis: se começarmos a mudá-los ao acaso, acabaremos por ter preços irracionais e clientes descontentes. E como poderá explicar qualquer gestor de uma organização inovadora, é tremendamente difícil fixar o

preço de um produto radicalmente novo num mercado que não foi testado. Se se errar no preço, poderá desperdiçar-se uma oportunidade que a concorrência não tardará em aproveitar.

O problema com os pressupostos tradicionais é que reduzem as decisões de preço a meras táticas, e as táticas não chegam. Ainda que o preço não seja uma competência estratégica — um contributo para a capacidade da empresa na criação e implementação da sua estratégia —, é, com toda a probabilidade, um activo estratégico. A fixação de preços é complexa e está a complicar-se com a disponibilidade de novas ferramentas e técnicas. Para conseguirem fixar o preço certo, na altura certa, a qualquer momento, as empresas precisam de investir em recursos, infra-estruturas e processos. Estes investimentos permitem criar uma estratégia de preço, construindo as capacidades necessárias para fixar regularmente os preços para todos os produ-

Shantanu Dutta é Professor Associado na Marshall School of Business da University of Southern California, em Los Angeles.

Mark Bergen é Professor Associado na Carson's School of Management da University of Minnesota, em Minneapolis.

Daniel Levy é Professor Associado na Bar-Ilan University, em Ramat Gan, Israel.

Mark Ritson é Professor Assistente na London Business School.

Mark Zbaracki é Professor Assistente na Wharton School da University of Pennsylvania, em Philadelphia.

Podem ser contactados em [sdutta@marshall.usc.edu](mailto:sdutta@marshall.usc.edu), [mbergen@csom.umn.edu](mailto:mbergen@csom.umn.edu), [levyda@mail.biu.ac.il](mailto:levyda@mail.biu.ac.il), [mritson@london.edu](mailto:mritson@london.edu) e [zbaracki@wharton.upenn.edu](mailto:zbaracki@wharton.upenn.edu).

Traduzido de «Pricing as a strategic capability», de Shantanu Dutta *et al*, Sloan Management Review (Spring 2002, vol. 43, number 3, pp. 61-66), com autorização do editor. © 2002. Distributed by The Los Angeles Times Syndicate International, a division of Tribune Media Services. Todos os direitos reservados. Tradução de Géraldine Correia.

tos e serviços correspondentes ao seu posicionamento, clientes, fornecedores e condições de mercado em evolução.

Para muitas empresas, as capacidades de fixação de preços são cada vez mais críticas para poderem implementar as suas estratégias. Entrevistámos um CEO do sector informático, que considerou a fixação de preços como a capacidade essencial para a sobrevivência naquele mercado, e efectuou investimentos na sua organização que demonstram que este comentário não foi uma simples observação ao acaso.

Nos últimos anos, no decorrer do trabalho com dezenas de empresas, falámos com vários executivos que têm uma perspectiva semelhante<sup>1</sup>. O seu objectivo é o desenvolvimento de competências em toda a organização, investindo em três áreas: capital humano, capital de sistemas e capital social. Estes investimentos — que são de facto um requisito para promover a capacidade estratégica em qualquer área — equivalem aos três pés de uma mesa pé-de-galo: se um deles falhar, o conjunto desmorona-se. Uma capacidade bem construída, em contrapartida, pode constituir a fundação para decisões de fixação de preços excelentes nos anos subsequentes. Quando uma empresa realizou os investimentos necessários e lhes deu tempo suficiente para darem frutos, os seus processos de fixação de preços tornam-se difíceis de imitar, logo, transformam-se numa fonte de vantagem competitiva sustentada<sup>2</sup>.

Iremos abordar os casos de algumas empresas que construíram uma capacidade estratégica de fixação de preços e explicar como investimentos específicos podem compensar, mas não sem primeiro contar algumas histórias de alerta sobre empresas que, de facto, fixaram o seu preço fora do mercado — para sempre.

### Remar contra a maré

A capacidade de fixação de preços não é apenas uma coisa «que é bom ter», algo a pensar «quando tivermos os recursos», num prazo longínquo que nunca chega. É muitas vezes uma questão de sobrevivência para empresas de todas as formas, dimensões e idades. Isto porque o custo de não ter uma capacidade de fixação de preços ultrapassa em grande medida as perdas associadas a escolhas de preço erradas. Afinal, uma má decisão ou duas podem ser rectificadas. O verdadeiro custo deve ser identificado olhando para a forma como a estratégia da organização é travada, por vezes desastrosamente, pela incapacidade de encontrar

o preço certo.

Veja-se o caso da Polaroid. Esta empresa, orgulhosa e venerável, foi a primeira a desenvolver a tecnologia de imagem digital, mas os seus executivos optaram por não trazer esta inovação para o mercado. Porquê? Com aquilo que sabiam sobre fixação de preços, parecia-lhes que não poderiam ganhar dinheiro com a tecnologia. A Polaroid apoiou-se durante muito tempo numa abordagem no fio-de-navalha do negócio: vendia máquinas fotográficas por uma quantia relativamente pequena, e ganhava dinheiro nos filmes. A empresa não conseguia encaixar as tecnologias digitais naquele formato, por isso desistiu de iniciativas digitais e perdeu a sua vantagem naquelas tecnologias em favor de concorrentes como a Kodak e a Fuji. Não há dúvida de que a incapacidade de a Polaroid descobrir a forma de extrair valor de câmaras digitais contribuiu para a sua queda na falência. O importante, neste caso, é que uma empresa que sempre foi impelida por uma cultura de inovação se viu imobilizada na sua trajectória quando a sua capacidade de fixação de preços deixou de sustentar a estratégia.

Empresas mais pequenas e *start-ups* podem também cair no esquecimento, devido à falta de capacidade de fixação de preços. Foi o que sucedeu à Sun Country Airlines. Fundada em 1983, a empresa lutou para se posicionar como alternativa mais barata à Northwest Airlines na busca de locais de férias solarengos para habitantes «congelados» do Minnesota. Em última instância, o fracasso desta organização inovadora no desenvolvimento de uma capacidade de fixação de preços prejudicou as suas hipóteses de manter uma operação viável. Antes do negócio suspender as suas operações, em Dezembro de 2001, o CEO da Sun Country queixou-se de que a empresa não detinha competências suficientes para conseguir fixar preços de forma mais lucrativa. Estava bloqueada em dois sistemas: operar através de regras de preço simples (por exemplo, baixar os preços numa rota específica num montante idêntico, em resposta a uma descida da procura) ou seguir as regras de concorrentes cujos objectivos, custos e necessidades eram diferentes dos da Sun Country. A Northwest, entretanto, estava mais adiantada neste campo, devido à sua dimensão e experiência.

A Sun Country, possivelmente, poderia ter evitado alguns dos desaires se num momento anterior da sua história tivesse investido mais em capital de fixação de preços. Tais

investimentos talvez tivessem permitido à companhia aérea manter o seu nicho como destino de férias mais em conta. (Como prova de que a dimensão não é tudo, veja-se o sucesso da EasyJet na Europa. Esta *start-up* não ignorou a necessidade de desenvolver capacidades de fixação de preços e teve muito sucesso como companhia aérea operando no continente europeu a preço reduzido).

A experiência da Sun Country espelha a de muitos negócios de *start-ups* que, muitas vezes, têm melhores tecnologias e ideias mas menos capacidades de fixação de preços que as mais antigas. Os que entram pela primeira vez fixam com frequência preços demasiado baixos no intuito de capturar uma fatia justa do valor que criaram. Também têm dificuldade em segmentar o mercado; ou seja, fixar preços para diferentes grupos de clientes consoante aquilo que mais valorizam e estão dispostos a pagar. Infelizmente, os empresários colocam em regra a necessidade de desenvolver competências de fixação de preços no fim da sua lista de tarefas. Os fundadores de *start-ups* têm sem dúvida muito com que se preocupar, mas não devem descurar a questão dos preços em relação ao restante negócio.

### O preço está certo

Em termos de preços, uma empresa como a Sun Country é o equivalente a um novato no jogo dos dardos — alguém que pega neles pela primeira vez, depois de uma aposta e de algumas cervejas. Poderá ter sorte e até acertar no centro do alvo à primeira, mas o efeito global será mais fraco e a parede sofrerá mais depois de alguns lances. Uma empresa com capacidade de fixação de preços, em contrapartida, é como um jogador consagrado — uma pessoa que entra nas competições e as vence. O jogador com experiência poderá não colocar dardos no centro do alvo, mas quase todos os lances marcarão pontos, e estarão todos concentrados em torno do centro.

As empresas com capacidade de fixação de preços concentram-se também em torno de preços otimizados e raramente se enganam ao ponto de ficarem totalmente fora do alvo. Sabem que o preço otimizado nem sempre é o que consegue extrair o máximo dos clientes (que se cansarão de ser «espremidos» e procurarão outro fornecedor na primeira oportunidade que surgir). Um departamento da Roche, empresa de produtos médicos com sede na Suíça, representa um bom exemplo que foi evoluindo ao longo do tempo, até se tornar um bom jogador de dardos.

### **As empresas que não têm pessoas com uma compreensão profunda de fixação de preços dinâmica, teoria dos leilões, teoria dos jogos, etc., estão envolvidas num jogo diário para apanhar os rivais que investiram em capital humano.**

Através da aquisição de empresas mais pequenas, a Roche cresceu há alguns anos transformando-se num dos fornecedores mundiais de topo de equipamento médico de diagnóstico. No entanto, as aquisições representaram grandes dores de cabeça em termos de preços, como concluiu imediatamente Ron Andrews — o novo vice-presidente de marketing do departamento de diagnósticos centralizados e moleculares — assim que assumiu o cargo. O negócio do diagnóstico possui duas componentes: vender reagentes ou testes, que ajudam à detecção de doenças do coração, diabetes, hepatite e outras patologias; e vender o equipamento necessário para ler os testes. Quando a Roche terminou o processo de aquisições de empresas mais pequenas para formar o departamento, Andrews descobriu a disparidade dos preços no mapa da cadeia de valor. Não existia nenhuma forma-padrão de pensar sobre listas de preços, estruturas de desconto, reagrupamento ou duração de contratos. Não existia consenso sobre se as máquinas deveriam ser oferecidas (o dinheiro viria das vendas dos testes) ou vendidas para recuperar despesas (a produção das máquinas estava a tornar-se cada vez mais dispendiosa à medida que a tecnologia evoluía). Alguns departamentos de vendas estavam habituados à liberdade de negociar preços; outros aderiam a preços e prazos fixados. Para mais, a divisão enfrentava as pressões do sector, padronizado em função dos resultados, à medida que grupos de compradores e laboratórios de teste se reuniam para obter preços mais baixos, através de encomendas por atacado, e que companhias de seguros e órgãos reguladores procuravam manter os custos dos testes reduzidos.

Andrews reagiu a estes problemas adoptando uma visão de longo prazo. Ajustou de facto alguns preços no início, mas percebeu que não se tratava de uma situação que se pudesse alterar do dia para a noite, mudando todos os preços da empresa. Sabia que o departamento precisava de construir uma solução de longo prazo, uma capacidade de fixação de preços e não apenas um conjunto de novos preços. Como resultado, investiu recursos em três áreas. Expandiu o capital humano, contratando pessoas com com-

petências de fixação de preços e criando um centro interno de aprendizagem — a Universidade Roche do Marketing — para desenvolver conhecimentos sobre preços em toda a organização. Aumentou o capital em sistemas do departamento, investindo num novo *software* de sistemas, que reuniu informações vindas de toda a Roche para controlar e sustentar os seus preços. E gerou mais capital social reunindo pessoas das vendas, marketing, finanças e outros grupos, para reduzir o conflito e estabelecer consensos sobre fixação de preços.

Segundo estimativas internas, só o investimento nos sistemas de *software* gerou um aumento de 10% nos lucros no primeiro ano e uma vantagem competitiva de três a cinco anos, antes que a concorrência pudesse apanhar a Roche. Os investimentos em capacidade de fixação de preços ajudaram o departamento a tirar partido dos seus produtos de valor mais elevado para melhorar a rentabilidade de artigos transformados em bens correntes. Conduziram também a uma melhoria das relações com os clientes e a uma compreensão mais aprofundada dos custos. E, num mercado com um crescimento médio de 2% ou menos, o departamento tem usufruído de uma subida dos rendimentos de dois dígitos. O mais importante de tudo foi talvez o facto da capacidade de fixação de preços estar hoje integrada nos processos estratégicos, alterando radicalmente a forma como exploram novidades tecnológicas em áreas como a pesquisa genética molecular.

O desenvolvimento da capacidade de fixação de preços está a produzir um efeito semelhante na Owens & Minor, um distribuidor-líder de equipamento médico. Há alguns anos, a empresa desenvolveu aquilo a que chamou «preço baseado na actividade», e essa abordagem foi crucial na evolução da sua estratégia. A Owens & Minor é actualmente fornecedora na área de logística de valor acrescentado, gestão de materiais e serviços de informação. Em especial as capacidades de fixação de preços da empresa permitiram-lhe captar valor de novos serviços, que constituem a coluna vertebral da sua estratégia actual.

### Os três capitais da fixação de preços

A chave da história é que a Roche desenvolveu três formas de capital de fixação de preços em simultâneo. Os investimentos nestas três áreas formam uma unidade que excede a soma das partes. Um concorrente pode contratar o seu director de preços, mas, se não tiver sistemas instalados ou

capital social, o director não será capaz de agir eficazmente. Outro concorrente pode investir maciçamente em sistemas, mas sem pessoas que possuam uma perspectiva alargada dos preços, o *software* será pouco ou mal utilizado. Finalmente, o capital social leva tempo a construir: não pode ser comprado ou roubado à concorrência. Para se ter um sentido mais agudo de como os investimentos nestes três capitais podem contribuir para a capacidade de fixação de preços, o melhor é analisá-los um a um.

#### • Capital humano

Um processo eficaz de fixação de preços não pode funcionar no piloto automático: exige pessoas com formação, que apreendam a empresa em toda a sua complexidade — estratégia, leque de produtos ou serviços, clientes, fornecedores, concorrentes. As organizações podem preencher este requisito dando formação a empregados já existentes e contratando licenciados de escolas de gestão ou executivos com experiência que tragam competências de fixação de preços consigo.

A Roche serviu-se da referida universidade interna para aumentar os conhecimentos sobre preços junto dos empregados. Constatámos igualmente os benefícios da formação em grandes empresas industriais americanas como num caso que fabrica componentes utilizadas na manutenção de equipamentos. (Passámos dois anos a estudar os processos de fixação de preços nessa empresa, que vende mais de oito mil componentes, em três linhas de produtos, a cerca de 1400 clientes. Concordámos em manter a confidencialidade face à sua identidade como condição da pesquisa).

Os gestores da empresa foram enviados para cursos que visavam aumentar os seus conhecimentos teóricos sobre preços. Adicionalmente, foram desenvolvidos programas e ferramentas específicas. Por exemplo, um gestor de vendas reuniu um pacote que poderia ajudar as pessoas do sector a reconhecer se haviam feito um bom negócio. O pacote fornecia informação sobre os lucros líquidos da empresa antes de impostos, custos fixos e variáveis e despesas com fretes; os representantes podiam introduzir os termos de um negócio para ver o tipo de lucro gerado. Esta ferramenta ajudou o pessoal das vendas, que não detinha competências para efectuar análises financeiras complexas sozinho, a ganhar um conhecimento mais profundo sobre a forma de alinhar os preços com a rentabilidade.

O recrutamento é sempre uma forma importante de acres-

centar capital humano. À medida que um maior número de escolas de gestão e formação para executivos acrescentou a fixação de preços aos seus currículos, tornou-se mais fácil encontrar pessoas com uma compreensão sofisticada do assunto. No entanto, as empresas falham por vezes nesta área porque os próprios responsáveis do recrutamento não sabem o suficiente sobre preços para detectar um talento quando o vêem. Poderá ser necessária formação interna para aumentar o nível de percepção numa organização, tendo em vista a tomada de decisões de recrutamento eficazes.

A importância do capital humano numa economia liderada pelo conhecimento é tão badalada que é fácil para qualquer um sintonizar-se passado uns tempos. Mas talvez seja necessário aumentar ainda um pouco mais o volume do som. Graças à internet, a fixação de preços tornou-se muito mais complexa. As empresas que não têm pessoas com um conhecimento profundo da dinâmica de preços, teoria dos leilões, reagrupamento, teoria dos jogos, etc., serão envolvidas num jogo diário para alcançar os rivais que investiram em capital humano<sup>3</sup>. É um jogo desgastante e frustrante, que redonda geralmente num fracasso.

### • Capital de sistemas

As empresas podem ter todo o tipo de pessoas dedicadas e entusiasmadas envolvidas nas decisões de preços, mas elas não serão plenamente eficazes se a organização for pobre em sistemas<sup>4</sup>. A AT&T, por exemplo, não conseguiu capturar o valor em termos de clientes e poupanças de custos que esperava ao agrupar produtos e serviços, em parte porque lhe faltavam os sistemas para fazê-lo. A Sears sofreu também, há alguns anos, porque lhe faltava a infra-estrutura informática necessária para fixar facilmente preços diferentes de uma loja para outra. A sua flexibilidade era limitada para responder às acções da concorrência mercado a mercado, mantendo-se constantemente em atraso na curva de preços.

Por outro lado, muitas empresas fizeram investimentos importantes em sistemas de *hardware* e *software* nos últimos anos, para acumular, partilhar e analisar dados. Líderes no sector de marketing directo, como a HSN (Home Shopping Network), apoiam-se há muito tempo em sistemas excelentes, que lhes permitem reagir à informação sobre clientes em tempo real, e grandes cadeias de retalho alimentar usam ferramentas sofisticadas para a sensibilidade aos preços,

bem como sistemas de gestão de categorias, para melhorar radicalmente a rentabilidade. Algumas estão hoje a inovar com sistemas de etiquetagem electrónica nas prateleiras das lojas, uma mudança que permitirá aos gestores alterarem os preços de milhares de produtos de forma mais eficiente e com menos custos.

Na referida empresa de produção industrial, a gestão sénior desenvolveu o capital de sistemas e o capital humano como unha com carne. A ferramenta que ajudou os representantes de vendas a perceber a rentabilidade dos seus negócios é um exemplo. A empresa investiu também num novo sistema, para conseguir informação mais precisa sobre o historial de compras do cliente. O sistema guarda uma lista dos preços exactos pagos pelos clientes, incluindo descontos especiais e as razões pelas quais foram oferecidos os descontos. Outro sistema possibilita ao pessoal de vendas aceder ao número de uma componente e obter informações sobre as utilizações do produto, produtos comparáveis oferecidos pela concorrência e pormenores de engenharia. Entre outras vantagens, estes sistemas permitiram aos vendedores citar preços ao cliente quase imediatamente, em vez de necessitarem de voltar para o escritório e calcular os itens do negócio; tempos depois, os próprios acordos de negócio passaram a estar acessíveis muito mais depressa.

Conclusão: sistemas de qualidade e pessoas com melhor formação podem constituir um círculo virtuoso em que a tecnologia e o capital humano se reforçam mutuamente para alcançar uma eficácia optimizada. Obviamente, parece óptimo, mas não queremos minimizar quer os desafios quer as oportunidades. A maior parte das empresas sabe, ou deveria saber, que ficará por terra se não investir nos sistemas necessários para assumir o controlo da massa de informações disponível. Ao mesmo tempo, se a fixação de preços ficar fora da estratégia, os gestores poderão não perceber em que medida um sistema específico pode compensar no final do dia. O capital de sistemas, tal como o capital humano e o social, não pode ser encarado isoladamente. Quando o é, as empresas acabam por ficar com *hardware* e *software* caros, mal aproveitados e com muita informação estática.

### • Capital social

Desenvolver capital humano e sistemas apropriados são dois passos importantes num processo de fixação de preços eficaz. Todavia, as empresas não terão ainda a competência estratégica — a capacidade de fixar o preço certo no

**A maioria dos CEO nunca fixará um preço. Poderá, no entanto, conferir aos seus gestores a capacidade de vencerem guerras de preços, manter a liderança no preço e alcançar vantagem competitiva através da sua fixação.**

momento certo — se não tiverem investido em capital social, a «cola» interna que coordena e mantém ligados os vários participantes no processo de fixação de preços<sup>5</sup>.

Um gestor sénior na empresa industrial a que nos temos referido descobriu-o à sua custa. Queixou-se junto de nós uma vez, dizendo que, apesar de contratar os melhores MBA disponíveis e de tirar partido de novos sistemas, os preços na empresa não melhoraram durante os primeiros dois anos que esteve na organização. Durante esse período, não tinha conseguido convencer os departamentos da empresa a implementarem as suas ideias acerca de preços; em suma, faltava-lhe o capital social para vender internamente as suas ideias sobre preços.

O referido gestor acabou por alterar a composição da equipa de fixação de preços. Substituiu as pessoas que tinha contratado por gestores dos diferentes departamentos na empresa. Levou todos os que estavam envolvidos na fixação de preços a participar em encontros fora da empresa. Apesar de notar uma quebra na sofisticação técnica das recomendações de preços da equipa, constatou uma melhoria global na capacidade da empresa fixar preços com eficácia, como resultado da sua focalização no capital social.

O capital social estende-se para lá das portas da empresa, no acompanhamento dos clientes. Na verdade, antecipar e gerir as respostas dos clientes a alterações de preços poderá ser o elemento mais difícil da capacidade de fixação de preços a desenvolver. Demasiadas vezes, as empresas concentram-se em problemas técnicos relacionados com a implementação da mudança e negligenciam «vender» aos clientes as razões que estão por detrás dessa mudança.

A Procter & Gamble, por exemplo, gastou rios de dinheiro para alterar processos internos e rotinas que lhe permitiriam implementar uma estratégia de preços baixos diários. Todavia, ao avançar com a sua nova estratégia de fixação de preços, a empresa não previu a fúria dos retalhistas que se sucedeu à alteração. O CEO da Stop & Shop queixou-se de que a Procter & Gamble estava a **«agir como uma ditadora»** e avisou: **«Farei tudo ao meu alcance para lhe minar o plano»**. O retalho grossista ficou também

aborrecido. A SuperValu acrescentou uma sobretaxa especial aos produtos da Procter & Gamble e muitos grossistas cessaram ou anularam o *merchandising* das marcas P&G. Um gestor sénior da P&G comentou mais tarde: **«Nunca, nos meus 30 anos de negócio, tinha visto a nossa base de clientes tão enfurecida»**. A empresa tentou remediar a situação mas os danos não estão sequer perto da reparação completa<sup>6</sup>.

Para evitar o cenário da P&G, as empresas devem criar equipas capazes de antecipar as reacções de clientes que envolvem utilizadores-líderes, conduzindo pesquisas de mercado e fazendo uma análise prévia das reacções às mudanças de preços. Os gestores poderão não conseguir travar completamente as reacções emocionais à alteração dos preços, mas podem investir em capital social de forma a evitar um desastre total nas relações com a clientela.

Dos três capitais, o social é único, no sentido em que não pode ser comprado. A concorrência poderá contratar especialistas em preços e comprar sistemas de *software*, mas as ligações sociais levam tempo a desenvolver-se e devem ser cuidadosamente alimentadas. Esta forma de capital é, na verdade, a mais difícil de construir. O sucesso do gestor sénior na empresa industrial que estudámos surgiu muito mais tarde e não foi uma batalha fácil. E note-se que os investimentos em capital social tendem a diferir dos realizados em pessoas e sistemas. Podem envolver dinheiro — o pagamento de um encontro fora da empresa, por exemplo —, mas exigem mais no que diz respeito ao tempo despendido pelo gestor, à medida que os executivos vão ajustando a estrutura da organização de forma a construírem relações eficazes. Este investimento em tempo é, porém, crucial, porque o poder dos sistemas e o talento dos indivíduos serão desperdiçados se os gestores não os integrarem.

### Competir pelos recursos

Não queremos daqui inferir que as decisões de investimento relativas à construção de uma capacidade de fixação de preços estratégica são simples. A própria ideia de que a fixação de preços é uma capacidade representa um desafio, e não será fácil colocar o desenvolvimento de capacidades de fixação de preços ao mesmo nível de outras capacidades estratégicas mais tradicionais. E não há atalhos: construir uma capacidade de fixação de preços exige um compromisso. Não se pode mergulhar apenas até aos joelhos (investindo num capital) ou mesmo até ao pescoço (dois capitais) e

alcançar o tesouro no fundo do mar. Ou se mergulha de cabeça e agarra-se plenamente os benefícios da capacidade de fixação de preços ou fica-se na praia.

Queremos, no entanto, evitar traçar um cenário de «invista ou morra». As empresas precisam sempre de contrabalançar investimentos destinados a criar um novo valor com os que poderiam ser usados para extrair mais valor de produtos ou serviços existentes. Os CEO devem colocar a hipótese de os investimentos em capital de fixação de preços não gerarem o mesmo retorno obtido por investimentos em áreas como o desenvolvimento de produtos, ou a I&D, ou a construção de uma nova fábrica.

Quando a empresa «X» escolhe não investir em capacidade de fixação de preços, deveria ter o cuidado de adotar táticas de preço consistentes face à falta dessa capacidade. Muitas empresas cometem o erro de acompanhar rivais em formas de fixação de preços que lhes custam, depois, muito mais a elas do que à concorrência. Por exemplo, se um concorrente determinou um processo de ajustamento de preços para poder alterar preços baseados no baixo custo, acompanhar todas essas alterações colocará a empresa «X» em desvantagem se os seus processos forem mais artesanais, logo, mais caros. Nestes casos, a referida empresa não deveria tentar ser líder no preço mas apenas acompanhar tanto quanto possível. Da mesma forma, se um concorrente tem capacidade de fixar preços de produtos agrupados e a empresa «X» não pode fazê-lo, seria um erro tentar o agrupamento. (Um grande fornecedor de produtos médicos com quem trabalhamos aprendeu esta lição com custos consideráveis).

Dito de outra forma, as empresas que não possuem uma capacidade de fixação de preços bem desenvolvida devem perceber que não conseguirão extrair uma fatia tão grande do valor criado quanto os concorrentes que investiram em capacidade de fixação de preços.

### Alimentar as raízes da árvore

Os produtos e serviços de uma empresa são, para empregar outra metáfora, apenas o fruto da árvore; as raízes são as capacidades e competências nucleares que as organizações desenvolvem. A capacidade de fixação de preços estratégica é um contributo importante para a saúde da árvore a longo prazo. Apesar de, para quem olha, só se verem os preços, a capacidade que lhes está subjacente é, em última análise, o que os torna adequados ao mercado,

ou demasiado elevados (afugentando clientes que os acham injustos), ou demasiado reduzidos (abrindo oportunidades à concorrência). A maior parte dos CEO nunca fixará um preço. Pode, no entanto, conferir aos seus gestores a capacidade de vencerem guerras de preços, manter a liderança no preço e alcançar vantagem competitiva através da sua fixação. A chave está em perceber como misturar diferentes formas de capital — humano, em sistemas e social — de maneira a que os concorrentes tenham dificuldade em imitar, e fazer então os investimentos necessários para criar uma nova e formidável capacidade estratégica. ■

### Notas

1 Este artigo é o resultado de anos passados pelos autores em estudos de campo sobre a fixação de preços em mercados industriais e de produtos de consumo. Outros trabalhos relacionados com o assunto incluem D. Levy, M. Bergen, S. Dutta e R. Venable, «The magnitude of menu costs: Direct evidence from large U.S. supermarket chains», *Quarterly Journal of Economics*, n.º 112 (Agosto 1997): pp. 791-825; D. Levy, S. Dutta, M. Bergen e R. Venable, «Price adjustment at multiproduct retailers», *Managerial and Decision Economics*, n.º 19 (Fevereiro 1998): pp. 81-120; D. Levy, S. Dutta, M. Bergen e R. Venable, «Posted prices, menu costs and multiproduct retailers», *Journal of Money, Credit and Banking*, n.º 31 (Novembro 1999): pp. 683-703; S. Dutta, M. Zbaracki e M. Bergen; «Pricing process as a capability: a case study», Report n.º 01-117 (Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 2000); M. Zbaracki, M. Ritson, D. Levy, S. Dutta e M. Bergen, «Managerial and customer dimensions of cost of price adjustment: Direct evidence from industrial markets», *working paper 2000-14*, Wharton School, Philadelphia, 2000.

2 Para visões seminais sobre a relação entre capacidades e vantagens competitivas, veja B. Wernerfelt, «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, n.º 5 (Abril-Junho 1984): pp. 171-180, e M. A. Peteraf, «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, n.º 14 (Março 1993): pp. 179-191.

3 Exemplos de trabalhos recentes sobre capital humano e fixação de preços incluem K. Ailawadi, D. Lehan e S. Neslin, «Market response to a major policy change in the marketing mix: Learning from Procter & Gamble's value pricing strategy», *Journal of Marketing Research*, n.º 65 (Janeiro 2001): pp. 44-61; D. Bell, T. Ho e C. Tang, «Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping», *Journal of Marketing Research*, n.º 35 (Agosto 1998): pp. 352-369; R. Blattberg e S. Neslin, «Sales promotion: Concepts, methods and strategies» (Englewood Cliffs; Nova Jersey: Prentice-Hall, 1990); R. Dolan e H. Simon, **Power Pricing: How Managing Price Transforms The Bottom Line** (Nova Iorque, editado por Free Press, 1996); S. Hoch, B. Do-Kim, A. Montgomery e P. Rossi, «Determinants of store level price», *Journal of Marketing Research*, n.º 32 (Fevereiro 1995): pp. 17-29; V. Kadiyali, N. Vilcassim e P. Chintagunta, «Empirical analysis of competitive price line pricing decisions: Lead, follow or move together?» *Journal of Business*, n.º 69 (1999): pp. 459-487; R. Lal, «Manufacturer trade deals and retailer price promotions», *Journal of Marketing Research*, n.º 21 (1990): pp. 428-444; T. Nagle e R. Holden, **The Strategy and Tactics of Pricing** (Englewood Cliffs, Nova Jersey, editado por Prentice-Hall, 1997); K. Monroe, **Pricing: Making Profitable Decisions** (editado por McGraw-Hill, 1990).

4 Para informações adicionais sobre como pensar em capital de sistemas e o seu papel na estratégia de negócios, veja G. Heim e K. Sinha, «A product-process matrix for electronic B2C operations: Implications for the delivery of customer value», *Journal of Service Research*, n.º 3 (2001); G. Heim e K. Sinha, «Service process configurations in electronic retailing: A taxo-

conomic analysis of electronic food retailers», *Production and Operations Management*, n° 11 (2002); R. Bucklin e S. Gupta, «Commercial use of UPC scanner data: Industry and academic perspective», *Marketing Science*, n° 18 (1999): pp. 247-273; Indiana University-KPMG, **Retail Technology in the Next Century: What's 'In-Store' for Consumers**, Escola de Gestão Kelley da Indiana University, Center for Education and Research in Retailing, Bloomington, 1999.

5 Para informações adicionais sobre capital social, veja R. Burt, «The network structure of social capital» in **Research in Organizational**

**Behavior**, ed. R. Sutton e B. Staw (Greenwich, Connecticut, editado por JAI Press, 2000); R. Burt, **Structural Holes** (Cambridge, Massachusetts, editado por Harvard University Press, 1992); J. Coleman, **Foundations of Social Theory** (Cambridge, Massachusetts, editado por University Press, 1990); A. Portes, «Social capital: Its origins and applications in modern sociology», *Annual Review of Sociology*, n° 24 (1998): pp. 1-24.

6 M. Kristofferson e R. Lal, «Value pricing at Procter & Gamble», Harvard Business School case n° M-284B (Boston, editado por Harvard Business School Publishing Company, 1996).



Edição Primavera 2002  
da revista editada pela  
**Sloan Management Review**