

Crescer com estratégias de preços colaborativas

O declínio na conformidade de preços

Há muito que se sabe que o preço é uma das variáveis chave para o posicionamento das marcas e para a consolidação da sua proposta de valor. De facto, poucas coisas podem melhorar ou piorar o desempenho de uma marca tão rapidamente e significativamente como o preço. Se for muito alto, a venda é perdida, e se for muito baixo, a margem é perdida. No entanto, em maior ou menor grau, os fabricantes têm vindo a perder o controlo sobre o preço que os compradores pagam pelos seus produtos. O crescente poder dos retalhistas sobre o preço tem causado níveis significativos de não-conformidade com os níveis de preços desejados pelos fabricantes. Falamos por vezes em níveis de inconformidade da ordem do 30, 40 e 50% que tornam extremamente difícil ao fabricante trabalhar o preço enquanto variável do Marketing mix.

Efetivamente, há medida que os grandes retalhistas têm aumentado a sua capacidade de fixação de preços, a conformidade com o preço sugerido pelo fabricante está a erodir. Felizmente, muitos destes grandes retalhistas reconhecem que os fabricantes podem trazer-lhes valor, fornecendo insights sobre as categorias, e como estas se desenvolvem fora das “quatro paredes” de uma loja ou grupo de lojas.

Por outro lado, sabemos que os fabricantes não podem ter controlo direto sobre os preços de retalho, no entanto, os fabricantes inteligentes aprenderam a transformar o seu conhecimento total e detalhado das categorias em insights que lhes permitam assumir o papel de consultores estratégicos para os retalhistas. Aconselham sobre planos de categoria, estratégias de longo prazo, visões de alinhamento, e, obviamente, sobre o preço. As discussões de preço a que nos referimos são mais holísticas, eventualmente olhando a várias categorias, e mais de natureza estratégica, ajudando tanto o retalhista como o fabricante a alcançar os objetivos da categoria em vez de se concentrar unicamente nas mudanças de preços imediatas. No fim de contas, tanto os retalhistas como os fabricantes procuram maximizar o volume de vendas e os lucros, ainda que os retalhistas tenham uma perspetiva mais ampla de categoria.

Trabalhando em conjunto, fabricantes e retalhistas, conseguem ter uma imagem mais completa dos clientes e do cenário competitivo. Com este conhecimento novo, mais amplo, há em muitos casos oportunidade para o desenvolvimento de estratégias *win-win*, o que pode trazer recompensas significativas tanto para retalhistas como fabricantes. Mesmo tratando-se de pequenas melhorias na execução dos preços, estas têm o potencial de trazer lucros incrementais que ultrapassam em muitos casos o impacto de outros esforços de gestão de custos no *pipeline*.

Situações que podem limitar o potencial de colaboração

Há uma série de fatores que impedem atualmente um nível ideal de envolvimento entre fabricantes e retalhistas.

Se por um lado, a capacidade de gestão de preços por parte do retalhista permitiu um conhecimento detalhado sobre os movimentos dos mesmos, altamente adaptados ao seu target específico de clientes, também é verdade que tem levado alguns a agir sobre os preços de uma forma muito mais independente da orientação fabricante do que anteriormente. Em vez de ver os fabricantes como fornecedores de conselhos valiosos de preços de mercado (para além das suas quatro paredes), alguns dos retalhistas começaram a ver os fabricantes como demasiado longe dos seus grupos de clientes específicos.

É também possível que alguns fabricantes não tenham a profundidade e amplitude de informação e a capacidade ou a disposição para realizar as análises necessárias para gerar a qualidade de insights de que o retalhista precisa para conseguir a colaboração ideal.

As lacunas de colaboração descritas são especialmente problemáticas quando se toma em consideração o quanto mais complexo o ambiente de preços se tornou. Mesmo pensando apenas em lojas físicas (excluindo o online), o preço é cada vez mais localizado e dinâmico, baseando-se em localizações geográficas cada vez menores, e à medida para diferentes ocasiões e missões de compra. Se adicionarmos a esta realidade, a necessidade de alinhar os preços em todos os canais físicos e de e-commerce, a complexidade do trabalho conjunto entre Retalhistas e Fabricantes é maior do que nunca.

Evidentemente que, nem o retalhista nem o fabricante beneficiam em esperar até que um erro de preços “caro” ocorra antes de colaborar. No entanto, antes que tal aconteça, os retalhistas poderão estar muito menos abertos ao *know how* que os fabricantes podem fornecer. Especialmente nos casos em que os retalhistas têm um historial de grandes variações de preços, há o risco de uma abordagem do vendedor com orientação de preços ser vista como uma tentativa unilateral de vender um aumento de preços e obter mais margem à custa das vendas do retalhista. Apresentar-se como um conselheiro de preços credível e evitar essa dinâmica defensiva exige uma abordagem diferente que terá de passar por conhecer e compreender a estratégia e os objetivos do retalhista.

Tornar-se um conselheiro credível

A criação de um relacionamento de orientador estratégico começa pelo fabricante e terá necessariamente de passar por uma estratégia de categoria bem construída. Este tipo de debate tem de ser escalado para níveis de gestor de categoria/gestor de preços para abranger a área comercial ou até mesmo executivos de marketing ou merchandising, sobretudo se o tema for o crescimento de loja num sentido mais amplo.

Se por um lado uma estratégia de categoria deve, por definição, servir objetivos de um fabricante, por outro lado, para ser atraente para a outra parte, tem de considerar um conjunto significativo de inputs adicionais focados no retalhista. A primeira etapa inclui olhar para fora das questões e dos objetivos da sua própria marca. É necessário entender o que o retalhista procura, os obstáculos que enfrenta e como as diferentes categorias poderão ajudar a atingir os seus objetivos. A maioria dos que empreendem este exercício ficam surpreendidos ao perceber a quantidade de situações em que os interesses estão alinhados, e como todos beneficiam de um crescimento geral da categoria e, mais importante ainda, como em muitos casos o preço é uma alavanca fundamental para atingir os objetivos comuns a retalhista e fabricante.

Uma vez encontrado este espaço de interesse comum, tanto retalhista como fabricante estarão em condições de passar da mera negociação de preço, para um real colaboração em estratégias de categoria e visões de longo prazo, com um foco especial nos preços. Para realmente atingir a credibilidade e o status de um conselheiro estratégico de preços, o fabricante precisa de definir um plano de preços que se alinhe com a estratégia global da categoria e do papel que desempenha no sortido do retalhista. Isto poderá significar o protelamento de ganhos de preço imediatos ou de curto prazo, em favor de maiores benefícios de longo prazo.

Com as análises certas, estes “investimentos” podem ser bem informados e cirúrgicos, sendo que o aumento de volumes ou de preços pode mais do que compensar qualquer perda de curto prazo na margem percentual e não levar muito tempo a alcançar.

Independentemente do imediatismo dos benefícios, o componente chave de qualquer recomendação de preço tenderá a incluir um mix de subidas de preço subtis com um menor número de cortes de preços mais visíveis. Tal abordagem permite normalmente ao retalhista e ao

fabricante melhorar as margens e ao mesmo tempo manter a imagem de preço do retalhista, cuja importância não pode ser negligenciada.

A equipa do retalho

Para alguns fabricantes de bens de consumo, a sua reputação como conselheiro estratégico e de preços para os retalhistas, tornou-se de tal modo um componente crítico para o seu sucesso e crescimento futuro, que os levou a fazer investimentos em recursos dedicados a alguns dos seus maiores parceiros comerciais. Para os fabricantes maiores, isto pode até significar mesmo ter uma equipa dedicada a determinados retalhistas.

Este posicionamento permite-lhes fornecer uma visão crítica, não apenas sobre o desempenho dos seus produtos, como eles se comportam no contexto das suas categorias e da loja em geral, mas também identificar os desafios e tendências que o retalhista enfrenta, como um todo, nos 5 C's da sua **estratégia de preços**:

1. **Concorrência:** Como evoluem as ocasiões de compra no geral e no retalhista concreto.
2. **Cliente:** Como se desenvolvem os papéis das categorias no mercado e no retalhista
3. **Categoria:** Como está a evoluir a concorrência do fabricante e do retalhista.
4. **Canal:** Como está a evoluir o e-commerce e qual o impacto no fabricante e no retalhista
5. **Custos:** Como poderão os retalhistas e fabricantes crescer as margens apesar da flutuação dos custos.

Uma equipa dedicada a tempo inteiro para uma compreensão granular destas questões-chave, tem provado ser uma vantagem competitiva significativa para os fabricantes dispostos a investir. Mais ainda, para os fabricantes que têm feito o investimento, os insights que conseguem obter, criaram barreiras para os concorrentes que procurem ter o mesmo tipo de influência no aconselhamento aos seus retalhistas sobre o futuro das suas categorias. Obviamente que esta forma de relacionamento leva a um muito maior controlo sobre o preço de prateleira nos seus produtos.

Conclusão

Os retalhistas fizeram avanços incríveis na sua sofisticação de preços durante a década passada, ganhando perceções detalhadas sobre como seus clientes específicos respondem a alterações de preços. Apesar dos benefícios que esses ganhos forneceram, os avanços também afastaram o controlo de preços dos fabricantes, criando não conformidades de preços, perdas de volume, perdas de quota de mercado e difíceis negociações de preços futuros ou até mesmo, em circunstâncias extremas uma perda de valor de marca. Os fabricantes terão de trabalhar ativamente para recuperar a sua posição junto dos retalhistas, em muitos casos restabelecendo e reconstruindo a sua credibilidade como consultores de preços para os seus parceiros de retalho.

A introdução deste tema exigirá uma abordagem significativamente diferente, e pode significar investir para se tornar mais próximo e mais familiarizado com as questões específicas e metas de cada grande retalhista. Alcançar a conformidade de preços só poderá vir de uma relação de troca, onde os fabricantes não se limitam a tentar influenciar o preço para cima ou para baixo.

O sucesso depende da capacidade de um fabricante para articular e trabalhar dentro de uma visão retalhista da categoria bem como de uma série de objetivos, fazendo recomendações de preços que se encaixam dentro desse quadro geral de uma forma que atenda tanto aos objetivos individuais do retalhista como aos seus próprios. Em resumo, os fabricantes de bens de consumo devem adaptar a sua abordagem para colaborar com os seus retalhistas de forma a estabelecer a sua posição como uma fonte necessária na orientação preços e obtenção de informações.

Fonte: IRI Worldwide

Os Autores: Sharat Mathur e Ray Florio integram a equipa da IRI - Strategic Analytics em Chicago.