

PRECIFICAÇÃO

O Alto Preço das Oportunidades Perdidas em Pricing

Por Eduardo Leone, Heitor Carrera e Regis Nieto Filho

Em tempos de instabilidade econômica, como os atuais, crescer e manter a rentabilidade tornou-se um enorme desafio. Dada a intensidade e a duração da crise, e as tradicionais pressões de demanda e custos, é importante atuar de maneira contundente em múltiplas dimensões. Como já mencionado no artigo “*Gerando Valor no Ambiente de Estagnação do Brasil*”, lançado no final de 2015, buscar a eficiência comercial é uma das medidas essenciais em momentos como esse. E uma das principais alavancas que as empresas podem utilizar, mas que muitas vezes acaba negligenciada, é a precificação.

Isso não quer dizer que as empresas não estejam aumentando seus preços (afinal, estamos vivendo um período de inflação acentuada); o ponto é que as empresas podem não estar aumentando preços de maneira inteligente e estruturada, de forma que o impacto em margem lhes seja o mais favorável possível. Atuar em precificação de forma efetiva é muito mais do que apenas o simples “repasse da inflação”, com aumentos homogêneos através de preços e produtos. Nossa experiência já comprovou que dominar com propriedade a arte da precificação, através de estratégias, táticas e ferramentas, pode significar aumento da margem entre 3 a 8 pontos. No entanto, enquanto mais de 80% dos gestores acreditam estarem bem informados para agir sobre seus custos - tanto fixos quanto variáveis -, menos de metade das empresas tem equipes dedicadas à precificação e a maioria delas aborda somente parte das alavancas facilitadas pela precificação.

No nosso contexto atual, quando corretamente executada, a precificação torna-se ainda mais importante. As empresas têm se encontrado espremidas entre duas forças: de um lado a recessão econômica leva a queda de demanda enquanto clientes e consumidores finais tornam-se cada vez mais avessos a pagar valores mais altos. De outro, a inflação e o consequente aumento de custos levam a forte redução nas margens. Com isso, as empresas sofrem pressões fortíssimas para aumentar e não aumentar seus preços. Difícil, não? Isso faz com que a abordagem “padrão” de aumento homogêneo de preços e serviços seja uma resposta que deixa ainda mais valor na mesa do que num período de cenário macroeconômico favorável. Podemos também dizer que essa abordagem se torna ainda mais arriscada para os negócios, pois ao mesmo tempo em que ela deixará oportunidades de aumento de margem passarem, ela provavelmente trará queda de volume devido ao atual comportamento mutável do consumidor.

Diante de tal cenário, acreditamos que as empresas dos mais diversos segmentos podem quebrar esse ciclo e ter a ferramenta de precificação como uma poderosa aliada para ganharem margem, e ao mesmo tempo manterem ou aumentarem volume.

Compartilhamos aqui 5 passos práticos para uma eficiente implementação de precificação:

1. Construa a base para a mudança e aja sobre oportunidades no curto prazo

Comumente, vemos grande resistência de várias áreas internas em alterar o status quo relativo a precificação, não sendo raro que as empresas fiquem imobilizadas em discussões qualitativas polarizadas, sem a devida base factual. A construção de um caso, muitas vezes através de pilotos bem estruturados, pode ser fundamental para viabilizar a saída dessa inércia. Além do óbvio benefício no resultado financeiro, provar que existe potencial real de ganhos no curto prazo traz motivação e engajamento organizacional para construir algo mais grandioso no futuro. Negligenciar que devemos mostrar ganhos no curto prazo e apenas focar no médio prazo costuma causar perda de momento da iniciativa e pode até fazê-la cair no esquecimento.

2. Pense de maneira abrangente sobre precificação

Empresas que vão além do clássico aumento inteligente de preços (que por si só, já traz benefícios), têm ainda mais valor a ganhar. Pensar de maneira holística sobre os componentes de receita, rentabilidade e portfólio, e como todas essas alavancas interagem com o preço ao consumidor, pode trazer enorme valor. Empresas dos mais distintos segmentos que se encontram na liderança da capacitação em precificação têm andado rapidamente nessa direção. Exemplos típicos dessas ações são: adaptar seu portfólio de produtos (ex: mudança do tamanho de pacotes) para que ele atinja de maneira rentável, faixas de preço que seus consumidores/clientes querem pagar; medir de maneira disciplinada o ROI de promoções e usar isso para definir princípios e regras para novas ações, gerenciar ativamente o mix por canal de vendas e segmentos de clientes.

3. Conecte precificação com a estratégia

Para uma estratégia de precificação ser eficaz, é necessário entender quais são os nichos onde cada empresa quer crescer em volume, quais são as categorias que querem rentabilizar e onde esse dinheiro será reinvestido para garantir o crescimento futuro. Essas definições passam por aspirações internas, momento do mercado de cada categoria, nível de agressividade da competição e nível de diferenciação da sua oferta.

4. Invista numa equipe especializada e em infraestrutura de precificação

Precificação é um “esporte de contato”, onde a resposta está constantemente mudando, de acordo com movimentações do mercado e da concorrência. Adicionalmente, requer tanto precisão analítica quanto um forte “business sense”, e essas duas características não são facilmente encontradas. Encontrar e treinar uma equipe especializada auxiliada por ferramentas específicas, que esteja apta a tomar decisões táticas e estabelecer direcionamentos estratégicos de médio prazo, são fatores críticos para o sucesso.

5. Assegure a qualidade da execução

Não adianta definir preços com excelência se essas definições não chegarem ao seu cliente. Portanto, definir a governança do processo de maneira rigorosa é movimento chave. Exemplos de definições: políticas e nível de desconto permitido por função, alçadas de tomada de decisão, gerenciamento de exceções, comitês para definições estratégicas e estruturais, etc. Adicionalmente, deve-se medir o sucesso da execução de maneira constante e desagregada, entendendo e atuando sobre quais são os fatores que lhe deixam mais distantes da realização do preço ideal.

A jornada para alcançar a excelência em precificação certamente não é fácil, mas traz ganhos altamente relevantes. Temos apoiado centenas de empresas no mundo inteiro em grandes programas de transformação em precificação e os resultados surgem de maneira consistente. A experiência no Brasil não é diferente: recentemente, empresas dos mais diversos setores tiveram excelentes resultados ao investir em precificação. Participamos há pouco de um esforço onde, por exemplo, uma empresa de transportes viu sua margem aumentar em 20% ao rever a estratégia de precificação e as capacitações da área de pricing, onde também fortaleceu a execução de sua equipe de vendas. Outra empresa, do segmento farmacêutico, viu sua margem aumentar em 200 bps ao desagregar a estratégia do aumento de preços. E uma empresa de bens de consumo que perdia espaço como

consequência de consumidores mais sensíveis a aumentos, decidiu não aumentar os preços e, ao invés disso, fez uma ligeira redução no tamanho de seus produtos, conseguindo recuperar margem sem perder volume de vendas.

Com as perspectivas desafiadoras do mercado local, podemos afirmar que o domínio e a fluência em precificação serão um dos principais diferenciadores entre as empresas que vão sobreviver e vencer, ganhando *market share* com margens saudáveis, e aquelas que vão sofrer, perdendo seu espaço no mercado enquanto suas margens reduzem-se gradativamente. Acreditamos que estratégias inteligentes de precificação sejam um excelente caminho para a criação de valor, e consequentemente, o atalho para superar a crise.

Caso queira explorar mais sobre o assunto, recomendamos a leitura de alguns títulos e artigos recém-publicados pelo The Boston Consulting Group, como [“Transformed by the Power of Pricing”](#), [“Four Steps to Becoming Fluent in the Language of Pricing”](#) e [“Winning at Omnichannel Pricing”](#).

Sobre o Autor

Eduardo Leone é Sócio e Diretor Executivo no escritório de São Paulo. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail leone.eduardo@bcg.com.

Heitor Carrera é Sócio e Diretor Executivo no escritório de São Paulo. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail carrera.heitor@bcg.com.

Regis Nieto é Principal no escritório de São Paulo. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail nieto.regis@bcg.com.

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder mundial em consultoria para estratégia de negócios. Realizamos parcerias com clientes dos setores privado, público e sem fins lucrativos, em todas as regiões, para identificar suas oportunidades de maior valor, abordar os desafios mais importantes e transformar suas empresas. Nossa abordagem personalizada combina am-plas percepções sobre a dinâmica das empresas e dos mercados com uma colaboração próxima em todos os níveis da organização do cliente. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capacitadas e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 85 escritórios em 48 países. Para obter mais informações, acesse bcg.com.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2016.

Todos os direitos reservados.

04/16