

## Transformando PRICING em Vantagem Competitiva

Alguns devem conhecer uma fábula indiana que conta que após vendarem várias pessoas e pedirem para que cada um deles descrevesse isoladamente um elefante após tocá-lo em apenas um ponto do seu corpo, ninguém conseguiu dizer que animal era. Gosto de fazer uma analogia entre o processo de pricing nas empresas e a fábula acima. Normalmente, nas empresas em que trabalhamos, encontramos executivos de finanças, marketing, vendas, supply-chain, etc. cuidando de um pedaço do processo de apreçamento, mas ninguém sendo capaz de enxergar o todo. Com isso, muitas oportunidades de captura de valor são diluídas ao longo da execução das rotinas de pricing e quem perde com isso são as próprias empresas.

O fator crítico para a busca de excelência de execução em pricing está diretamente relacionada a gestão de processos. Outro ponto importante é possuir uma estrutura dedicada e eficaz com acesso e autonomia para ações táticas, suportando as necessidades de todas as áreas que necessitam de uma interface com preços.

A maioria das empresas, mesmo aquelas que já contam com lucratividade aceitável, delegam a gestão de preços para o campo tático, abrindo mão de ganhos em lucratividade muito superiores a reduções de custos fixos ou aumento de volume/unidades de vendas. Acredito que isso aconteça pela crença de muitos executivos que preço quem faz é o mercado, tomando então uma atitude passiva com relação ao assunto. Ignorando o fato que agindo pro-ativamente poderão estar criando uma vantagem competitiva sustentável por muito tempo se for bem executada.

Seguindo a metodologia de nossos projetos, posso afirmar que uma empresa estaria pronta para quebrar a inércia da má gestão de preços após passar por uma profunda análise da situação de seus processos de pricing, pesquisar valor percebido pelo seu mercado, entender ações da concorrência e validar tudo isso com uma robusta análise estatística de informações de vendas. Além disso, a liderança da empresa precisa estar comprometida com a causa, sob o risco de falharem na execução da nova estratégia.

Portanto, o caminho para um projeto de mudança de estratégia de pricing só será bem sucedido se seguirmos alguns parâmetros fundamentais para a implementação de soluções. De forma objetiva, temos que desenvolver processos, estrutura e comprometimento de toda a empresa para a execução (Fig. 1).

Iniciando pelos processos necessários, o primeiro deles é, sem dúvida, a elaboração de um plano de definição da estratégia de pricing. Seguido de um processo de execução e outro de monitoramento e controle dos resultados para retroalimentar os outros dois. Dentro do processo de definição de estratégia, é preciso entender qual é o DNA da empresa. De forma simplista, decidir se vendemos preço ou diferenciação. Após esta definição, partimos para o entendimento do mercado, concorrentes, valor percebido, etc. É uma fase complexa pois necessitamos não apenas de informações macro econômicas, mas também detalhes de cada mercado, canal, segmento.

Com relação ao processo de execução, temos que nos preocupar em como lidar com a implementação das estratégias, entender os impactos em cada clientes, estabelecer regras para exceções (idealmente nem deveriam existir). O objetivo deste processo é

garantir os preços que foram estabelecidos no processo anterior serem respeitados no mercado. Outro desafio é municiar a equipe comercial de preços corretos para poderem focar em ações mais importantes (relacionamento, trade-marketing, etc), mas também terem agilidade para reagir a ações da concorrência.

Para processos de monitoramento e controle a melhor solução são indicadores adequados ao negócio que está sendo medido. Temos mais de vinte indicadores de performance de pricing que podem ser utilizados por empresas de diferentes segmentos. Alguns destes indicadores mais inovadores são por exemplo, lucro por minuto de cada produto da empresa ou índice de variabilidade de preços por canal. Mas também utilizamos outros mais convencionais como aumento de preços por produto no último ano/mês/dia.

Definidos os processos, precisamos avaliar e definir qual a melhor estrutura para gerenciar pricing dentro da empresa. Os benefícios desta estrutura, particularmente através de uma equipe de “pricing” dedicada, tem ficado cada vez mais notório. Evidências na literatura estrangeira e através de nossos projetos para empresas no país, podemos afirmar que com boas práticas na gestão de preços, empresas podem aumentar em até 50% seus lucros líquidos com apenas 1 a 3% de aumento de faturamento através de “pricing”. Para alcançar os ganhos mencionados acima, a gestão estratégica de preços deverá ser estabelecida respeitando três pilares fundamentais:

1. Responsável. Um departamento responsável por pricing cria uma interação necessária e mais isenta entre as áreas de finanças, marketing e vendas de uma empresa. Um responsável por determinar preços facilita a resolução de conflitos e foca em maximização de lucros, ao invés de objetivos menos relevantes para os acionistas, tais como, volume de vendas totais ou margem percentual de contribuição.
2. Consistência. Estratégia alinhada com a prática. Com políticas e métricas de pricing consistentes, a comunicação das intenções da empresa com seus clientes é garantida. Uma área de pricing com autonomia, permite a aplicação de uma política de descontos sustentável. Exceções podem até ser praticadas, mas também dentro de regras claras.
3. Alinhamento com Objetivos Estratégicos. Uma área de pricing poderá auxiliar que a empresa trabalhe em sintonia com seus objetivos estratégicos ao invés de interesses específicos de uma área qualquer. Eliminando assim qualquer feudo atuando em benefício de seus indicadores de performance prejudicando a empresa como um todo.

Enquanto existem uma série de fatores a serem considerados ao criar uma área de pricing, dois fatores são primordiais na definição do melhor solução para um empresa:

1. Dinâmica do mercado onde a empresa atua
2. Necessidade de suporte, análise e gestão de preços para garantir implementação

Dinâmica do mercado.

Antes de qualquer definição da estrutura da área de pricing, uma análise das dinâmicas do mercado onde a empresa atua é fundamental. Os atributos para o entendimento desta dinâmica inclui: perfil dos clientes, natureza do produto comercializado e canais de distribuição.

Perfil do Cliente: se um mesmo cliente compra diversos produtos da mesma empresa, a decisão de preços tem que levar em conta a necessidade de compra de uma cesta de produtos de sua empresa e não focar apenas em um produto.

**Natureza do Produto:** Se todos os produtos da empresa são semelhantes e dividem uma mesma linha de produção, um único time de pricing poderá ser suficiente. Por outro lado, se uma empresa possui uma série de produtos com atributos muito diferentes, provavelmente cada unidade de negócio deverá ter sua própria área de gestão de preços.

**Canais de Distribuição:** o número de clientes que a empresa atende determina sua estratégia de canais de vendas. Quanto maior o número de canais de vendas, mais necessário fica uma coordenação de preços entre eles. Conflito entre canais tem o potencial de destruir qualquer estratégia de pricing.

Depois de analisados os fatores acima, podemos sugerir que uma área de pricing poderá ser definida em três formatos: Centralizada, Decentralizada e Híbrida.

**Centralizada:** Uma área corporativa define os preços de todos os produtos e políticas comerciais a serem seguidas pelas áreas comerciais e unidades de negócio. Ideal para clientes e produtos similares. De forma centralizada a equipe de pricing poderá garantir consistência na política comercial para todos os clientes e linhas de produto.

**Decentralizada:** Cada unidade de negócio possui seu representante de pricing para auxílio nas tomadas de decisão e desenvolvimento de políticas comerciais. Uma empresa com forte independência entre suas divisões não conseguiria unificar decisões de preços em uma área centralizada de pricing. Nesta situação pricing deverá focar no suporte a cada divisão e não se preocupar com nenhum tipo de centralização de processos.

**Híbrida:** Uma equipe de pricing centralizada faz todas as análises e recomendações, mas a definição do preço final recai sobre a unidade de negócio. Funciona como suporte a área de negócios. Empresas que possuam diferentes unidades de negócio se beneficiam mais deste modelo. Algumas melhores práticas poderão ser adotadas por todas as divisões enquanto decisões específicas são tomadas baseadas na realidade de cada unidade de negócio.

Em quase a totalidade de nossos projetos de consultoria, criamos uma área de pricing para nossos clientes. Podemos ressaltar que já utilizamos os 3 modelos apresentados acima. O segredo da escolha certa leva em conta também o equilíbrio entre custo e retorno da área. Sempre sugerimos para que nossos clientes iniciem a área de pricing com planejamento e que sejam auto-sustentáveis. Isto é, os resultados da área tem que justificar seus custos.

Uma vez estabelecida a área de pricing, melhorias significativas deverão ser esperadas. Além de um aumento de lucro, uma melhora na venda de um mix de produtos mais estratégicos, coordenação de preços entre os diferentes departamentos da empresa, políticas comerciais elaboradas e rígidas para evitar conflitos desnecessários no mercado. A questão sobre a autoridade também é crítica para garantir a credibilidade necessária para implementar uma filosofia de pricing em qualquer empresa. Um departamento de pricing alcança estes objetivos através da execução de suas três principais responsabilidades:

1. Capacidade analítica, incluindo análises estratégicas (modelo de preços, posicionamento de produtos, etc); operacionais (adequação de listas de preços e

descontos); e táticas (auxiliar na tomada de decisão em uma negociação imediata, por exemplo).

2. Suporte as áreas que precisam de informações de preços para o seu dia-a-dia

3. Gestão de preços, não só garantindo a aderência as políticas definidas e implementadas, mas também antecipando oportunidades de mercado para alterar preços de forma ágil.

Finalmente, após processos estarem implementados e a empresa definir qual a melhor forma de se estruturar com relação a área de pricing, nos resta apenas garantir o apoio da liderança para gerar comprometimento de toda a equipe para efetivar as mudanças. Temos que reconhecer que em pricing, quanto maior o conhecimento disponível, melhores serão os resultados. Portanto, quanto mais puder ser informado sobre como os preços da empresa podem ser capturados no mercado melhor. Treinamentos e ferramentas de apoio são as palavras chaves aqui. Indicadores de preços também deverão servir como parâmetros de desempenho para todos os níveis da organização. A utilização de reconhecimento pode acelerar a adoção de políticas comerciais com foco em lucratividade.

Liderança da alta gerência é um imperativo para a implementação de pricing. O CEO precisa estar convencido que este é o caminho a seguir para priorizar a direção da empresa em busca de lucratividade. Um plano de comunicação bem elaborado precisa atingir a todos e os funcionários não poderão ter dúvidas que o comprometimento com pricing será uma estratégia de longo prazo e não uma onda passageira. Quanto mais a decisão de preços for descentralizada, mais importante fica o papel da liderança para garantir a implementação de uma nova estratégia.

Para concluir, o segredo para desmistificar que preço quem faz é o mercado, é a execução. Para alcançar excelência na execução de pricing sua empresa vai precisar de processos bem desenhados, estrutura hierárquica dedicada e alinhada com a realidade da empresa, com autonomia, recursos e informações necessárias para tomada de decisão, e uma cultura focada em pricing e lucratividade que será construída com apoio da alta gerência

Fig. 1: ETAPAS PARA IMPLEMENTAR PRICING

