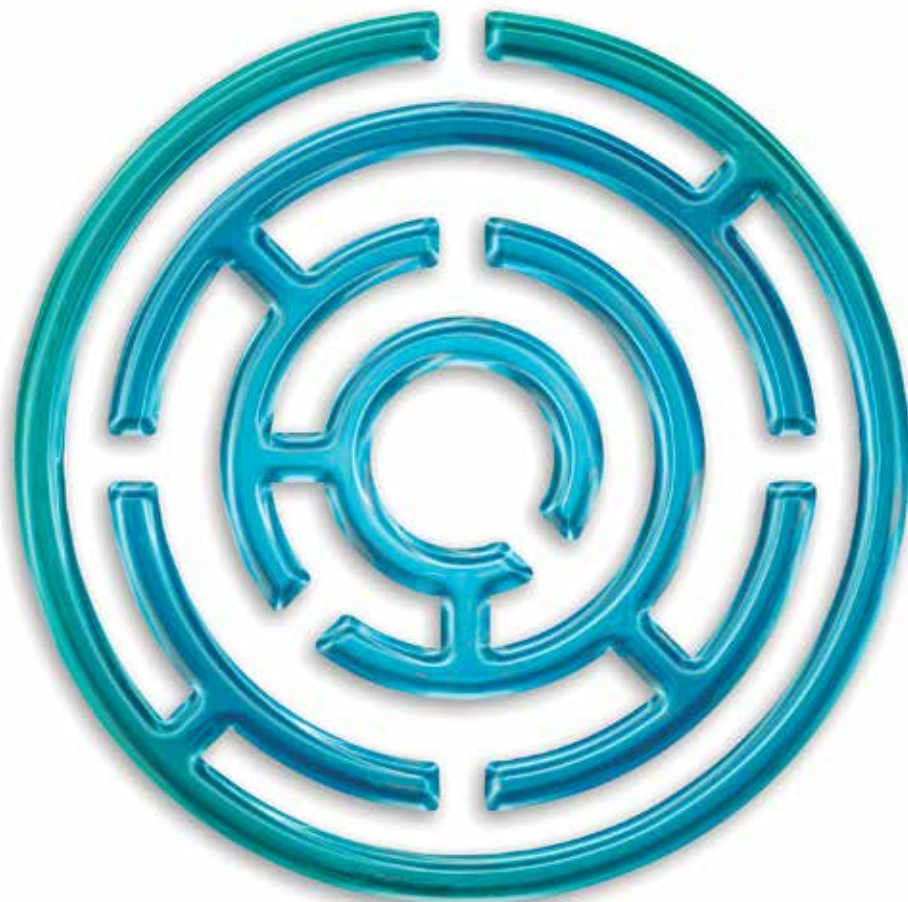


**Deloitte.**



## **O Verdadeiro Valor do Pricing**

Da estratégia de preços à  
excelência comercial

# O desafio do valor na gestão de preços

O cenário mundial, nos âmbitos político, econômico e social, enfrenta importantes desafios atualmente, pontuados por incertezas políticas, pelo acirramento de discursos nacionalistas e pelos entraves do comércio exterior. Nos negócios, a recessão tem impactado o movimento das organizações que, para continuar a otimizar os ganhos, precisam considerar fatores como instabilidade do Produto Interno Bruto, inflação alta, ajustes de juros e das contas públicas, aumento do desemprego e o consequente endividamento e redução da renda dos consumidores.

Em paralelo, a integração do mundo digital ao ambiente dos negócios contribuiu para a geração de um novo perfil de consumidor: mais conectado, maduro e criterioso no que se refere aos seus hábitos. Essa transformação abre novas oportunidades para que as empresas possam desenvolver uma comunicação mais ágil e customizada com os clientes.

Nesse contexto, a gestão de preços se torna uma alavanca poderosa para direcionar o caminho das empresas em meio às mudanças, impulsionar seu desempenho e maximizar seus lucros. No que tange esse alinhamento estratégico, o conceito de Pricing ganha relevância no mundo dos negócios, ao se consolidar como uma prática de formação e execução de preços voltada para capturar o maior valor de cada cliente, abrangendo temas desde a estratégia à excelência comercial, com o objetivo de maximizar a lucratividade.

“O Verdadeiro Valor do Pricing – Da estratégia de preços à excelência comercial” apresenta uma análise com base na experiência da Deloitte e um levantamento realizado com dezenas de empresas que atuam no Brasil para reforçar a importância da estratégia de preços e auxiliar as empresas a responderem às demandas do mercado com eficiência.

Para definir uma estratégia de preços alinhada aos objetivos da empresa, a área de Pricing deve levar em consideração não só a movimentação econômica, mas também as diferenciações de produtos e hábitos de consumo específicos de cada região. É o caso da prática de descontos no fim do mês, muito disseminada no mercado brasileiro e que impacta diretamente na formação do preço e na margem de cada produto.

No Brasil, apesar de muitos ainda associarem Pricing a uma atividade de suporte, há um movimento para o aumento de importância e de atuação da área a partir de um olhar estratégico de diferenciação dos segmentos de clientes. Ou seja, uma abordagem que vai além das análises tradicionais de custo e concorrência.

O conceito de Pricing ganha relevância no mundo dos negócios, ao se consolidar como uma prática de formação e execução de preços voltada para capturar o maior valor de cada cliente, abrangendo temas desde a estratégia à excelência comercial, com o objetivo de maximizar a lucratividade.

Entre as principais estratégias, o Pricing com base no valor do produto ou serviço percebido pelo cliente vem ganhando mais atenção dos executivos de empresas globais nos últimos anos. Entretanto, nossa análise apontou que essa tendência ainda não é tão disseminada no mercado brasileiro. As empresas que atuam no Brasil, em sua maioria, determinam o preço a partir do custo fixo, da margem e do preço da concorrência; prática que, apesar de intuitiva e de fácil aplicação, não leva em consideração que um mesmo produto ou serviço tem benefícios diferentes para cada tipo de cliente.

A estabilidade econômica e monetária do País obtida nas últimas duas décadas não só abriu oportunidades para políticas de preços mais estratégicas nas empresas – à medida que não era mais necessário aumentar os preços com base em uma taxa estimada de inflação ou repassar esse índice aos preços no final do mês –, como também contribuiu para o desenvolvimento de um novo consumidor.

Nesse sentido, ao considerar a percepção de valor pelo cliente e oferecer o produto ou serviço que contemple as necessidades de cada perfil, boas práticas de Pricing contribuem para a estratégia do preço certo para o cliente certo. Essa realidade, por sua vez, exige uma abordagem cada vez mais customizada por parte das empresas que para acompanhar a transformação dos negócios e crescer de modo sustentável, devem ter um olhar voltado para o que o cliente deseja e adequar suas segmentações de forma a potencializar seus lucros.

## Índice

O que é Pricing?	4
Estrutura das empresas	6
O valor atribuído pelo consumidor	6
O preço certo para o cliente certo	7
Segmentação de preços	7
Práticas e experiências de precificação	8
Remuneração da força de vendas	8
Documentação das políticas de Pricing	9
A gestão de preços no mundo digital	9
Tendências de Pricing	10
Contatos	11

## Amostra do levantamento

As análises aqui apresentadas foram elaboradas com base na experiência de mercado dos profissionais da área de Pricing da Deloitte e de entrevistas quantitativas com 58 empresas dos mais diferentes portes e segmentos

que atuam no Brasil. As organizações participaram por meio de um questionário eletrônico, que pôde ser respondido entre os meses de novembro de 2016 e fevereiro de 2017.

# O que é Pricing?

O conceito de Pricing, ainda tímido no mercado brasileiro, ganha relevância no mundo dos negócios ao se consolidar como uma prática de formação e execução de preços voltada para capturar o maior valor possível de cada segmento de cliente.

A função, que abrange desde a estratégia à excelência comercial de modo a buscar a melhor lucratividade, tem como base seis pilares fundamentais:

## **Estratégia de Pricing**

Uma estratégia eficaz reflete uma estrutura de preços integrada que suporta os objetivos de negócios ao captar o valor de uma oferta em relação à concorrência e à demanda dos clientes, direcionando a dinâmica interna da organização e sua comunicação com o mercado.

## **Execução de preços**

Processos pelos quais a empresa formula e pratica seus preços e descontos. A execução adequada garante a consistência das ações de Pricing, colaborando para a disseminação de políticas claras de comunicação, execução, análise e ajuste de preços.

## **Análises avançadas e formação de preços**

A aplicação de análise avançada permite que as empresas revisem transações passadas para entender e otimizar os preços praticados, melhorando a rentabilidade.

## **Governança e alinhamento empresarial**

Uma governança bem estruturada, integrada a todas as áreas da empresa e alinhada aos objetivos estratégicos da organização garante um gerenciamento de preços mais eficaz e contínuo.

## **Tecnologia e gestão de dados**

A tecnologia contribui para automatizar a análise, a otimização e a execução de preços. Cada vez mais, as organizações buscam maneiras de integrar essas ferramentas à sua infraestrutura tecnológica para garantir que as melhorias implementadas pela administração sejam sustentáveis a longo prazo.

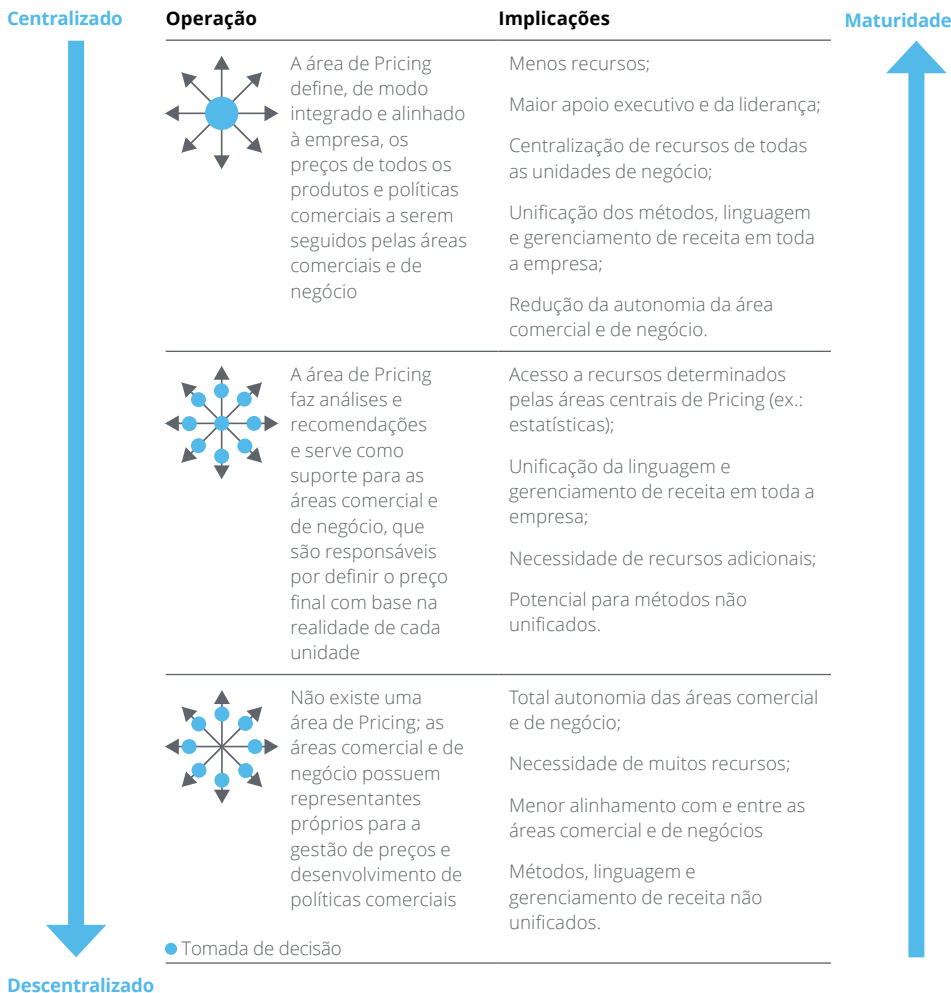
## **Eficácia fiscal e regulatória**

As leis tributárias podem influenciar o modo como a empresa conduz seus negócios de diversas formas, incluindo como a informação é captada em uma fatura, onde o título para mercadorias é transferido para clientes e a forma que os contratos são negociados e executados.

### Modelos de operação de Pricing

A gestão de preços fornece uma estrutura para apoiar os objetivos de negócio, capturando o valor de uma oferta em relação a alternativas competitivas e a demandas de clientes.

Compreender a dinâmica do mercado, por meio da análise do perfil dos clientes, da natureza do produto e das estratégias de distribuição, é fundamental para definir a estrutura da área de Pricing, que pode se organizar em níveis que vão desde o modelo completamente centralizado ao descentralizado.



## Uma abordagem integrada para apoiar boas práticas de Pricing

A interação dos pilares de Pricing contribui para uma maior capacidade da área de gerar e capturar resultados sustentáveis, fortalecendo a vantagem competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico.



# Estrutura das empresas

## O desafio

No Brasil, devido ao grau de maturidade do mercado e à estrutura enxuta das organizações, é comum que as funções de Pricing nas empresas estejam atreladas às áreas de vendas, finanças e marketing. Este fato pode contribuir para que haja um maior direcionamento corporativo para o aumento de vendas com base em volume e metas comerciais do que para a rentabilidade. Além disso, um processo pouco disseminado pela organização pode acarretar não continuidade de decisões tomadas pela equipe responsável pela gestão de preços.

## Boas práticas de Pricing

Uma estratégia eficaz de precificação sugere maior controle e agilidade na tomada de decisão e no combate à concorrência por meio do alinhamento dos principais stakeholders envolvidos. Uma área responsável por preços, integrada a outras atividades, como

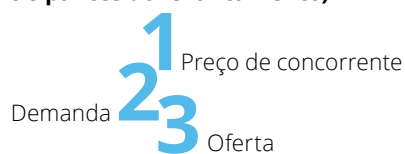
vendas, finanças e marketing, e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, é o primeiro passo para o estabelecimento de um gerenciamento capaz de maximizar o lucro dos produtos ou serviços.

# O valor atribuído pelo consumidor

## O desafio

Como forma de otimizar resultados, a estratégia de Pricing é fundamental para fazer a ligação entre os objetivos de longo prazo da empresa com o plano tático a ser praticado pela força de vendas. No entanto, muitas das organizações que atuam no Brasil ainda caminham para estruturar essa função e alinhar suas ações aos seus objetivos de negócios. Apesar da importância crescente do papel do consumidor na estratégia de Pricing, o levantamento, realizado pela Deloitte com empresas que atuam no Brasil, revelou que o preço dos concorrentes ainda é o principal fator analisado para tomadas de decisões de precificação. Essa prioridade voltada mais à concorrência pode ocasionar reações de guerrilha no mercado, afastando a prática do foco no consumidor.

## Dados de mercado mais analisados para decisões de Pricing (entre as empresas participantes do levantamento)



Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte (2017)



## Preços são diferenciados por... (entre as empresas participantes do levantamento)

- ↑ Linhas de produtos
- ↑ Mercados / Regiões de atuação
- ↓ Canais de venda / Distribuição
- ↓ Tipos de cliente / Segmentação

## Boas práticas de Pricing


O custo, a rentabilidade e a concorrência são fatores importantes para uma análise de preços estratégica, porém, o conceito de valor é crucial à medida que define a propensão do consumidor a adquirir o produto ou serviço pelo preço estipulado. As práticas de diferenciação de produtos por segmentação de


clientes ou por canais de vendas podem ser melhor exploradas pelas organizações. Ao considerar que um mesmo produto ou serviço pode ter benefícios distintos para cada cliente, a empresa compreende de modo mais amplo a curva de oferta e demanda e, potencializa a sua rentabilidade.

# O preço certo para o cliente certo

## O desafio

Apesar de usual entre os respondentes do levantamento, a abordagem centrada apenas em custo, margem e concorrência não corresponde mais às transformações sociais e econômicas em cena nos últimos anos. O mercado brasileiro ainda apresenta resquícios de um período em que a inflação e a velocidade de mudança dos preços pressionavam as empresas a precificar de modo imediato – com base no custo – para evitar a desvalorização dos seus produtos e serviços. Entretanto, é possível identificar uma transição lenta em direção à maturidade de Pricing, com a inclusão gradual, em sua estratégia de gestão de preços, da percepção de valor pelo cliente.

 **54%** das empresas pesquisadas avaliam custo, margem e preços da concorrência em sua estratégia de precificação

 **50%** da amostra incluem em sua prática de Pricing a percepção de valor pelo cliente

Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte (2017)


## Boas práticas de Pricing

A conjuntura mundial e a consequente mudança de perfil dos consumidores, somadas às crescentes inovações tecnológicas, contribuem para uma visão cada vez mais segmentada e voltada para as expectativas individuais de cada cliente e para construir uma estratégia que esteja de acordo com os objetivos e diretrizes da empresa.

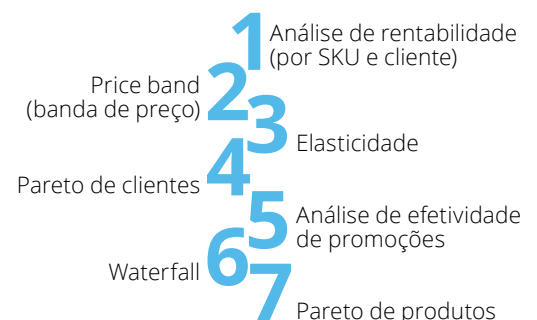
# Segmentação de preços

## O desafio

A segmentação de preços para cada tipo de canal de venda e distribuição é uma prática disseminada dentro da estratégia de precificação das empresas que atuam no Brasil. No entanto, é preciso atentar para que não ocorram conflitos de preços entre os canais, ou seja, preços menores ou maiores estabelecidos de forma inadequada.

 **45%** das organizações entrevistadas utilizam métodos quantitativos para a gestão de preços

## Métodos quantitativos mais utilizados para a formação de preços (entre as empresas participantes do levantamento)



Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte (2017)

## Boas práticas de Pricing

Para minimizar o efeito de eventuais conflitos na segmentação de preços entre os canais de distribuição é preciso considerar os custos associados a cada meio, inclusive dos custos de servir. As empresas que geram inteligência a partir de dados quantitativos transacionais e

conseguem avaliar suas margens nos diferentes níveis de cliente, região e produto, têm melhor gestão de preços, maior agilidade à adaptação ao mercado e uma identificação mais precisa de clientes que colaboram para o aumento ou a diminuição de seus lucros.

# Práticas e experiências de precificação

## O desafio

Entre as empresas abordadas pelo levantamento da Deloitte, o modelo básico de segmentação por volume é o mais frequente, o que aponta para um mercado que ainda pode avançar em suas práticas de precificação, analisando a fundo dados concretos que revelem o potencial de vendas e a rentabilidade de cada produto ou serviço.

## Critérios mais utilizados para a segmentação (entre as empresas participantes do levantamento)



Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte (2017)

## Boas práticas de Pricing

Segmentar apenas com base no volume pode ofuscar o verdadeiro valor e importância do cliente. Nesse sentido, boas práticas de gestão de Pricing consideram o potencial de vendas e a rentabilidade para obter maiores ganhos.

# Remuneração da força de vendas

## O desafio

As medidas de compensação e incentivo e a maneira como as avaliações de desempenho são conduzidas estão diretamente relacionadas à performance da área de vendas. A remuneração variável é o método mais utilizado pelas organizações participantes do levantamento realizado pela Deloitte. Entre os critérios aplicados para o cálculo da remuneração variável, o volume de vendas se destaca na amostra do levantamento. O fato de a remuneração variável receber mais influência do volume do que da rentabilidade pode levar a uma queda das margens dos produtos, resultante do objetivo da força de vendas de alcançar maior remuneração variável e não se atentar à corrosão do lucro do produto.

## Critérios mais utilizados para remuneração variável da área comercial (entre as empresas participantes do levantamento)



Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte (2017)

## Boas práticas de Pricing

O método de remuneração variável deve enfatizar a rentabilidade e estar alinhado ao volume e às iniciativas estratégicas que a empresa quer alcançar. A adoção da rentabilidade como critério de segmentação converge com a tendência global de aplicar análises detalhadas da contribuição de cada cliente e produto no portfólio da empresa. Nesse sentido, a criação de metas com base na margem de cada venda pode contribuir para um maior engajamento da equipe de vendas nas práticas de Pricing.



# Documentação das políticas de Pricing

## O desafio

Em nosso levantamento, identificamos que uma parcela importante das organizações entrevistadas possui uma política comercial documentada e que busca refletir a estratégia de preço. Contudo, uma parcela pequena dessas organizações executa essa política em sua plenitude.



**61%** das empresas pesquisadas possuem uma política comercial documentada e que busca refletir a estratégia de preço

Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte (2017)

## Boas práticas de Pricing

Uma política comercial integrada e revisada de forma periódica reflete um plano de gestão de preços mais efetivo. Um processo de comunicação eficaz e coordenado e a aplicação das políticas existentes são os caminhos mais adequados para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

# A gestão de preços no mundo digital

## O desafio

A incorporação da tecnologia à gestão de preços proporciona a criação de novas formas de interação entre as diferentes áreas internas da empresa e seus clientes, além de auxiliar na melhoria contínua da organização. O uso de tecnologias no dia a dia leva as empresas a um novo patamar de eficiência na elaboração de estratégias voltadas para formação, análise e acompanhamento de preços.

## Boas práticas de Pricing

O big data é um alicerce poderoso para empresas que querem acompanhar a tendência global de uma estratégia de Pricing com foco no valor percebido pelo cliente. Além de permitir a análise de dados referentes à relação

do consumidor com os produtos ou os serviços oferecidos pela empresa, a tecnologia pode coletar as informações sobre o comportamento e as expectativas de clientes em potencial.

# Tendências de Pricing

## O desafio

No mercado brasileiro, as boas práticas comerciais e de gestão de preços estão em constante evolução. As estratégias voltadas a Pricing refletem uma estrutura em processo de crescimento, amadurecimento e formação de identidade própria, ainda que estejam muito vinculadas às áreas de vendas, finanças e marketing nas organizações. Atualmente, o custo de servir completo ainda é pouco explorado na estratégia de formação de preço, o que faz com que a margem real não seja conhecida e trabalhada de forma eficiente, resultando

em uma estratégia de segmentação de Pricing com direcionamentos divergentes aos objetivos estratégicos da organização. Esse cenário corrobora para que a execução de preço não tenha estabilidade e contribua para uma maior dependência da empresa em relação às negociações comerciais realizadas pela equipe de vendas. Ao analisarmos os principais desafios relativos à precificação presentes no mercado brasileiro, identificamos mais o anseio pela elaboração de uma estratégia de preços eficiente do que a necessidade de uma solução sistêmica.

## Boas práticas de Pricing

Para acompanhar as tendências mundiais e crescer, é fundamental que as empresas estejam alinhadas não só às mudanças socioeconômicas, como também à consequente mudança de comportamento dos consumidores em meio à era digital. Tecnologias como big data e análise de carteira de clientes e de produtos são ferramentas poderosíssimas para atingir a excelência na gestão de preços, maximizando a rentabilidade por meio da otimização dos preços e análise de dados de mercado.

### Principais dificuldades enfrentadas pela área de Pricing

Não há captura dos preços dos concorrentes



Não possui sistemas para formação, análise ou acompanhamento de preço



Problemas com custeio ou rateio dificultam ou tornam a estratégia de preços incorreta



Os processos relacionados à gestão de preços não são padronizados ou seguidos



Possui segmentação de clientes, mas sem diferenciação de nível de serviço, atendimento e descontos



### Vantagens competitivas de uma boa gestão de Pricing

Fortalecimento da marca e posicionamento adequado de produtos de forma estruturada no mercado

Aprimoramento da segmentação de clientes, produtos e mercados

Alocação de custo correto e uma regra mais clara de Pricing por cliente; processo mais estruturado e com acompanhamento de resultados apropriado

Alinhamento da estratégia corporativa com a comercial e de marketing, proporcionando maior agilidade nas tomadas de decisão

Uma estratégia de Pricing mais adequada para os diversos canais de vendas e clientes da empresa, otimizando a captura de valor

# Contatos

## **Heloisa Montes**

Sócia da área de Consultoria da Deloitte que lidera a prática de Strategy & Operations no Brasil  
**heloisamontes@deloitte.com**

## **Marco Chaves**

Diretor da área de Consultoria da Deloitte que lidera a prática de Pricing no Brasil  
**mcsilva@deloitte.com**

### **O Verdadeiro Valor do Pricing – Da estratégia de preços à excelência comercial | Edição 2017**

#### **Liderança do projeto: Deloitte**

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa “O Verdadeiro Valor do Pricing – Da estratégia de preços à excelência comercial” foram produzidos pela Deloitte. A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte, com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações, acesse **[www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)**

# Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 264.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.

