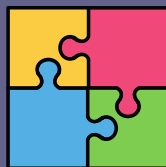


AS 11 COMPETÊNCIAS

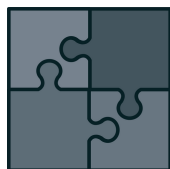


do Efetivo Profissional de Pricing

VERSÃO EM PORTUGUÊS

ALEXANDRE COSTA, CPP

AS 11 COMPETÊNCIAS



do Efetivo Profissional de Pricing

ALEXANDRE COSTA, CPP

Todos os Direitos Reservados 2023

SOBRE



Alexandre Costa

Profissional de Pricing Certificado (CPP/PPS¹) com ampla experiência em gestão de projetos de Strategic Pricing, Revenue Management e Inteligência de Mercado. Trabalhei em indústrias importantes como bens de consumo (alimentos), alimentos pet, fertilizantes e automotiva, em empresas Nacionais e Multinacionais. Também criei o Attitude Pricing^{®2}, um página de internet para compartilhamento de conteúdo próprio de Pricing e RGM.

^{1 2}Leia mais sobre a Certificação CPP, da PPS (Pricing Professional Society) e o Attitude Pricing®, no final deste e-book.

CONCEITO

Desenvolvi esse conceito, a partir da minha perspectiva, de quais habilidades os Profissionais de Pricing precisam desenvolver para alcançar seus melhores resultados.

Ao final de cada competência, afirmo se a competência é uma “Hard Skill” ou uma “Soft Skill”, e ao final concluo qual dessas duas habilidades é mais importante para um Efetivo Profissional de Pricing.

MOTIVAÇÃO

Minha motivação para criar esse conceito ocorreu porque, no início de minha carreira, eu tinha a convicção de que uma sólida formação acadêmica seria suficiente para seguir uma carreira brilhante, porém, através das minhas experiências, percebi que a forma como me relaciono com outros profissionais, como gerencio situações de conflito e o bom relacionamento com os pares foi o que definiu os bons resultados que obtive em Pricing e RGM, nas empresas onde atuei.

SUMÁRIO

<u>01 - Gestão de Pricers</u>	05
<u>02 - Foco Constante na Melhoria de Processos</u>	06
<u>03 - Relacionamento Interpessoal</u>	07
<u>04 - Gestão de Mudanças/Conflitos</u>	09
<u>05 - Controle Emocional</u>	10
<u>06 - Práticas de Gerenciamento de Projetos</u>	12
<u>07 - Parceiro de Negócios de Vendas</u>	13
<u>08 - Comunicação Assertiva e Oportuna</u>	16
<u>09 - Venda de Valor</u>	18
<u>10 - KPIs de Pricing</u>	20
<u>11 - Pricing não é Projeto, Pricing é Cultura</u>	22
<u>Conclusões Finais</u>	24
<u>Attitude Pricing</u>	26
<u>Pricing Professional Society</u>	27

1. Gestão de Pricers: “Motivação e Desenvolvimento de Profissionais de Pricing.”

Os Profissionais de Pricing devem promover em suas equipes uma atitude de comprometimento com os objetivos de vendas da empresa. Eles devem facilitar as atividades relacionadas a gestão de preços, sem criar burocracias que atrapalhem a geração de receitas e lucros pelas equipes de vendas. Devem ter abordagens flexíveis e ágeis (com responsabilidade) na comunicação de preços (tabelas de preços e políticas comerciais), construindo assim um relacionamento de confiança entre as equipes de Vendas e de Pricing, e não uma ruptura entre as duas áreas, onde a área de Vendas prefira perder um negócio do que tentar quebrar burocracias desnecessárias.

Conclusão: Soft Skills



2. Foco Constante na Melhoria de Processos: “Otimização e Automação”.

As empresas crescem criando diferentes tabelas de preços e políticas comerciais, assim, encontramos empresas operando com muitas tabelas de preços, políticas comerciais complexas e uma alta dependência do uso do Microsoft Excel, que é uma ótima ferramenta, porém exige muito trabalho manual, o que pode gerar erros e prejuízos às empresas. Também encontramos colaboradores realizando tarefas manuais e repetitivas que poderiam ser automatizadas, mas o medo de se tornar ocioso é maior do que o desejo de se tornar um Profissional de Pricing proativo e estratégico.

“Os Profissionais de Pricing precisam encontrar oportunidades de otimização e automação das atividades de precificação,



para que assim Pricing se torne minimamente manual, e retirar quaisquer atividades que não agreguem valor aos processos e/ou atrasem a entrega de informações de preços, e que possam causar a perda de quaisquer negócios de vendas, impactando, conseqüentemente, o faturamento e os lucros da empresa.”

Conclusão: Hard Skills

3. Relacionamento Interpessoal: “Apoio aos pares e compartilhamento de conhecimento.”

Pricing é uma área multifuncional e necessita coletar e compartilhar dados e informações de diversas áreas internas que impactam na formação de preços de uma organização, portanto, a interação entre os diversos departamentos internos é constante, assim, os Profissionais de Pricing também precisam ter uma atitude de compartilhamento de conhecimento. ←

comunicando-se de forma eficaz, tendo empatia e muita responsabilidade com os colegas de todas áreas internas que interagem diretamente, todos os dias.

Porém, é importante ressaltar que, apesar da empatia, parceria e conhecimento mínimo de assuntos de outras áreas como, Impostos, Custos, Financeiro e Logística, quando há uma demanda mais complexa para estes assuntos específicos, que vão além da formação de preços, especialistas das respectivas áreas pares, são os que devem se engajar e orientar os Profissionais de Pricing nesses assuntos. Os “Pricers” são especialistas em definir e avaliar os resultados dos preços.

Conclusão: Soft Skills



4. Gestão de Mudanças/Conflitos: “Gestão das Partes Interessadas.”

Pricing, no passado, era uma atividade de outras áreas, como controladoria, administração de vendas ou finanças.

Porém, a necessidade de se especializar em estratégias de preços, para gerar maior rentabilidade, evitar vieses e interesses conflitantes entre preços e vendas, fez com que as empresas investissem em uma área independente para gerenciar preços.

Portanto, a implementação de uma Cultura de Preços é um processo desafiador, mudar a cultura de uma empresa, antes completamente focada em volume/receita, para uma cultura baseada em Valor e Rentabilidade de Vendas, exige uma mudança de atitude em toda a organização, assim, os Profissionais de Pricing precisam ter muita capacidade de controlar e gerenciar mudanças a partir do ponto



de vista de pessoas dentro de uma organização, ou seja, “Change Management”.

É comum encontrarmos resistência a mudança e/ou não engajamento no processo, portanto, a área de Pricing deve ter total apoio e muito alinhamento com o CEO da empresa e todos os Executivos da organização, para evitar falta de adesão ou não adoção dos processos de Pricing.

Conclusão: Soft Skills

5. Controle Emocional – “Controle suas Emoções, ou suas Emoções Controlarão sua Carreira.”

Na carreira de um Profissional de Pricing, haverá situações em que o controle emocional lhe proporcionará importantes conquistas e avanços profissionais, porém, em outros momentos específicos, se você não controlar suas emoções, poderá haver desconforto, perda de foco e perdas



profissionais significativas para o seu desenvolvimento.

Não importa quanto bem você se relacionará com alguns “profissionais”, não importa o quanto você se dedicará para entregar o melhor para o projeto e/ou empresas em que trabalha, mesmo quando estiver tentando fazer o que é certo, melhorando processos, e tentando criar um ambiente onde todos busquem o mesmo objetivo, poderá haver algumas poucas pessoas que não terão empatia por você, não aceitarão as mudanças que você está propondo, mesmo que para melhor, elas ou eles não colaborarão, ou pior, poderão boicotar a criação de uma Cultura de Pricing, e neste momento, se você não dominar suas emoções, você vai perder a razão, e muita gente vai perder esse “jogo”, você, os outros colaboradores que acreditaram no seu trabalho, e a empresa que poderá perder as entregas do bom profissional que você é. Controle-se!

Conclusão: Soft Skills



6. Práticas de gerenciamento de projetos: “Controle de tarefas e gerenciamento de restrições”.

Projeto é toda atividade de inovação ou melhoria de um produto, serviço, processos e/ou procedimentos, portanto, que ainda não faz parte das áreas funcionais das empresas. É formado por restrições, como Escopo, Tempo e Custos, e também, tem início e fim.

Durante minha carreira, eu vi iniciativas de melhoria de processos e lançamentos de produtos falharem ou serem mal implementadas, por falta de um gerenciamento mínimo por projetos.

No entanto, é importante adequar a teoria a realidade das empresas, evitando bloquear processos e criar um fluxo com o mínimo de controle e governança de preços.



Profissionais Pricing que aplicam técnicas mínimas de gerenciamento de projetos trazem alguns benefícios para as empresas, como:

- Clareza sobre as restrições para o alcance dos objetivos;
- Conhecimento das partes interessadas impactados pelo projeto;
- Controle das atividades para dimensionar a alocação de recursos;
- Evita tarefas desnecessárias, retrabalhos ou atividades que comprometam o escopo;
- “Lições Aprendidas” para evitar cometer os mesmos erros, e repetir os acertos, nos próximos projetos.

Conclusão: Hard Skills

7. Parceiro de Negócios de Vendas: “Engajamento com os objetivos de vendas”.

Os preços são as representações monetárias do valor que os clientes atribuem aos produtos/serviços de



uma empresa, portanto, a área de Vendas é a responsável por converter vendas, e a área de Pricing é a responsável por capturar o valor percebido pelos clientes e alinhar, o mais próximo possível, esse valor a um preço que gera o maior volume de vendas e lucros, portanto, fica aqui a minha afirmação mais controversa: “Pricing é sobre Vendas”.

Os profissionais de preços devem se envolver com as metas de vendas. E isso não significa que tenham que ser filantrópicos às solicitações dos clientes e das equipes de vendas. Precisamos ser parceiros responsáveis com a sustentabilidade e a rentabilidade das operações de vendas, tomando decisões de preços, de forma imparcial e resolvendo conflitos, alinhados aos melhores interesses da empresa.

Porém, sempre haverá negociações



difíceis de vendas com alguns clientes, principalmente com clientes de maior porte, e em cenários muito competitivos, portanto, eu afirmo o seguinte:

“O mercado é brutalmente nervoso, a concorrência está lá fora avida para tomar o seu lugar, ou se o concorrente for o líder, ele será ferrenho para manter a sua posição, e o jogo é decidido nos detalhes, algumas vezes você terá que negociar estrategicamente, e de maneira consciente e transparente, um “perde-ganha” momentâneo e estratégico com seu cliente, quando os clientes tem uma “sensação de vantagem”, aumentam a percepção de valor sobre nossa empresa e marca, e haverá momentos em que poderemos falhar, ou até mesmo, precisaremos aumentar preços, e então o cliente aceitará com maior facilidade estas condições, assim,



equilibrando o relacionamento em uma abordagem “ganha-ganha” entre ambas as partes do negócio, e isto somente acontece quando Pricing e Vendas estão de fato alinhados como reais Parceiros de Negócios de Vendas.”

Mas Alexandre! Tem clientes que só querem ganhar! Bem, é por isso que Pricing precisará ter dados acurados sobre o volume e os resultados de margem de todos os clientes para que possa avaliar o valor destes clientes, e se não é o momento de deixá-lo ir.

Conclusão: Soft Skills

8. Comunicação assertiva e oportuna. “70% dos projetos falham devido à falta de comunicação.”

Primeiro, gostaria de reforçar o significado das palavras Assertivo e Oportuno:



Assertividade: é a capacidade de informar alguém sobre algo, seja uma informação positiva ou negativa, de forma clara, sem vieses e/ou dubiedades, ou seja, o interlocutor não terá nenhuma dúvida sobre a ação, ou não ação, que deverá realizar depois de receber a informação do locutor.

Oportuno: é aquilo que é realizado na oportunidade mais apropriada. Assim, comunicação oportuna é quando a informação chega, no momento mais adequado para que uma ação seja realizada, ou não, de forma a aproveitar oportunidades ou evitar riscos em posse da informação.

Hoje vivemos um momento com o maior número de formas de comunicação que já existiram no mundo dos negócios, WhatsApp, Teams, Zoom e Google Meets, e com todos esses meios de comunicação, ainda é comum vermos empresas que



falham por falta de comunicação.

Conclusão: Soft Skills

9. Venda de Valor: “Conheça a percepção de valor e a disposição de pagar do cliente.”

Recentemente, cada vez mais estamos ouvindo declarações de empresas, como estas:

“Somos uma empresa centrada no cliente” ou “A nossa empresa é orientada para o cliente no centro das decisões.”

No entanto, precisamos tomar muito cuidado para que não se tornem apenas frases de efeito. Empresas que realmente escalam em preços e no mercado “Fazem o que Falam”, sobre serem centradas no cliente.

E, quando se trata de preços, o seu cliente está no centro das decisões



de preços da sua empresa?

Tenho diversas experiências, algumas recentes, onde as empresas ainda definem preços totalmente baseados em Custo + Margem, ou através de índices de preços dos concorrentes, e tudo bem, porém, essas estratégias de preços não se enquadram nos discursos das empresas sobre os clientes no centro das decisões e, na maioria das vezes, as empresas e os gestores tomam decisões através de suposições, baseadas estritamente em custos e nos preços dos concorrentes unicamente.

A maioria das empresas ainda não toma decisões de preços com base na percepção de valor e na disposição de pagar do cliente, pois temem perder volumes, receitas e lucros com o aumento dos preços, ou mesmo pelo medo de terem que reduzir os preços com base em informações



provenientes do mercado e/ou clientes.

“Empresas que realmente colocam suas decisões de preços baseadas nos clientes, são empresas que dispendem a mesma energia que colocam no controle de seus custos, no entendimento do que o seu cliente realmente valoriza nos seus produtos/serviços.”

Conclusão: Hard Skills

10. KPIs de preços: “E o real indicador Pricing”

KPIs (Key Performance Indicators) são visualizações de informações-chave em gráficos e/ou painéis para a tomada de decisões estratégicas, tanto para corrigir situações que se distanciam dos objetivos das empresas, como também, para repetir situações que cumpram ou superam os objetivos. Em Pricing, os



principais indicadores são, receita (faturamento), volume (peso/quantidade), porém com um importante adicional de análises estatísticas e visualizações da rentabilidade dos negócios da empresa (margens).

“KPIs são visualizações dos principais e essenciais aspectos do negócio, para que sejam tomadas decisões mais assertivas, e assim os resultados atendam aos objetivos e aos melhores interesses da empresa.”

Como principais indicadores de Pricing posso citar a análise da cascata de preços, faixa de preços, dispersão de descontos, aderência à política comercial, índices de desvio de preços em relação à concorrência, índices de desvio por regiões, classificação de preços (embalagem) e níveis de produtos (Bom/Melhor/Melhor) e claro, a Margem EBITDA em diversas granularidades.



A propósito, é comum ver empresas avaliando a Margem de Contribuição apenas em Percentual (%), que é um benchmark importante, mas os Profissionais de Pricing devem saber que o real indicador de preço é a margem absoluta em \$.

Para finalizar, mantenha os dashboards simples, busque obter “ganhos rápidos” por meio de visualizações, e não espere por ferramentas tecnológicas de ponta para parar, o mais rápido possível, o “vazamento” de lucros.

Conclusão: Hard Skills

11. “Pricing não é um Projeto. Pricing é uma Cultura.”

Mais do que uma competência, este tema é sobre uma atitude.

Pricing pode começar como um projeto, conforme mencionado no tópico 6, para alavancar a área e



alinhar expectativas, porém, Pricing não tem fim dentro das organizações. A área de Pricing deverá se tornar mais robusta e continuar sua escalada para se tornar uma área independente, sólida e relevante para as estratégias e resultados das empresas.”

Pricing deve se tornar uma área funcional chave na colaboração com outras áreas e ser o ponto focal de integração das áreas internas que tocam as operações de vendas das empresas, caminhando em direção aos objetivos principais, aumentando a percepção de valor e a disposição de pagar (WTP) dos clientes, e consequentemente alcançar o sucesso das empresas, com resultados rentáveis e sustentáveis.

Conclusão: Soft Skill



Conclusão Final

Vamos verificar o resultado da pontuação entre Hard Skills e Soft Skills?

Podemos identificar claramente que dentre as 11 Competências de Pricing, 7 são competências comportamentais (“Soft Skills”), e 4 são competências técnicas (“Hard Skills”), demonstrando assim que, além de bons conhecimentos técnicos, os Profissionais de Pricing precisam ter elevada habilidade interpessoal.

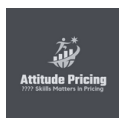
Bons “Hard Skills” (Conhecimentos e Habilidades Técnicas) são importantes para a carreira dos Profissionais de Pricing. Quanto melhores forem as “Hard Skills”, maiores serão as oportunidades de participar em projetos relevantes e maior será o nível de entregas em sua área de atuação.



Porém, altos “Soft Skills” (Características de Personalidade, Comportamentos e Habilidades Interpessoais), somado a bons “Hard Skills”, formam um conjunto de competências que de fato farão com que o profissional alcance os melhores resultados em projetos e áreas de Pricing. Portanto, “Soft Skills” são tão importantes quanto “Hard Skills”, e à medida que alcançamos posições de Gestão de Pricing, “Soft Skills” tornam-se ainda mais importantes.

É importante dizer que “Soft Skills” e “Hard Skills” não são competências mutuamente exclusivas, ou seja, ter uma elevada capacidade de se relacionar bem com as pessoas, não substitui a importância de se ter um bom conhecimento técnico, e vice-versa.

“Soft Skills importam em Pricing”
Alexandre Costa, CPP



MEU CONTEÚDO



Attitude Pricing® é onde compartilho as melhores práticas em Pricing, Revenue Management e Inteligência de Mercado com profissionais e empresas que desejam embarcar na desafiadora Jornada da Cultura de Pricing que aumenta receitas e lucros.

No início de minha carreira, tive dificuldade em conhecer as melhores práticas da área, por isso comecei a buscar práticas e técnicas que pudessem melhorar meu desempenho e aumentar receitas e margens das empresas em que atuo. Assim, criei uma página de internet onde outros profissionais de Pricing pudessem adquirir conhecimento, escalar em suas carreiras e entregar os melhores resultados.

Tenha atitude e junte-se à nossa comunidade visitando o link abaixo:

www.attitudepricing.com.br



CERTIFICAÇÃO



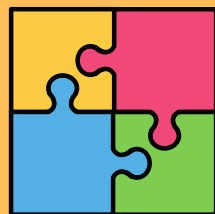
A Pricing Professional Society (PPS) é a associação mais respeitada e confiável de Pricing .

A missão da PPS é nutrir uma comunidade crescente de Profissionais de Pricing comprometidos com a disseminação de conhecimentos especializados em precificação em todo o mundo dos negócios. Fazemos isso, fornecendo um fórum multiplataforma através do qual talentos excepcionais e especialistas criativos possam compartilhar estratégias de pricing de ponta, táticas e tecnologias.

Junte-se a nós e torne-se um Profissional de Pricing altamente qualificado e credenciado. Acesse o link abaixo e saiba mais sobre a Certificação CPP-PPS:

www.pricingsociety.com/cpp





ALEXANDRE COSTA, CPP

alexandre.costa@attitudepricing.com.br

