

ARTIGO

É hora de aposentar a velha cartilha da inflação

A ordem, hoje, é cobrar preços que reflitam plenamente sua proposta de valor.

Por Hugh MacArthur e Shawn O'Brien

Poucos investidores e executivos de empresas já testemunharam uma escalada inflacionária global como a que estamos vendo na esteira da pandemia da Covid-19. Diante do aumento súbito de preços de insumos, mão de obra e outros itens essenciais para gerir uma empresa, muitas estão recorrendo à velha prática do corte de custos, elemento vital para atenuar o impacto inflacionário.

A experiência limitada com uma pressão inflacionária como a atual pode, no entanto, fazer o gestor ignorar oportunidades de agir de forma mais assertiva. Reajustes de preços, quando feitos de forma estratégica e bem pensada, podem não só ajudar a cobrir o aumento de custos como também a ampliar as margens dos negócios.

Os fundos de private equity mais efetivos estão ajudando suas companhias investidas a desenvolver cartilhas de precificação que cumprem um duplo propósito: identificar pressões de custos que a empresa vem sofrendo e preparar a organização para ajustes de preços que reflitam melhor a proposta de valor para o cliente como um todo. Isso envolve quatro medidas práticas.

A primeira é analisar pressões gerais sobre os custos da empresa e buscar entender mais a fundo que implicações isso terá para canais e produtos específicos. É uma medida crucial para estabelecer um novo patamar de preços e formular uma justificativa baseada em evidências concretas para eventuais reajustes. Ao mesmo tempo, é importante definir um teto de preços aspiracional e avaliar cuidadosamente até que ponto é possível subir os preços dado o posicionamento competitivo e o relacionamento com clientes.

A segunda medida é traduzir essa análise para a ação, definindo os reajustes específicos que serão feitos por canal, por segmento e por geografia. Logo depois passa-se para a terceira, e principal, medida: conseguir o apoio de times de vendas e preparar a todos para o desafio do reajuste de preços.

É natural que os executivos de vendas sejam relutantes por temerem estremecer a relação com seus clientes, especialmente em um período de incerteza econômica. Por isso, a liderança da companhia precisa ter argumentos sólidos para convencer internamente a importância do aumento de preços e preparar o terreno para o sucesso dos seus times, com uma estratégia de comunicação sucinta, factual e focada. Mensagens fortes estabelecem rapidamente a lógica, do ponto de vista de custos, para o aumento de preços, além de deixar claro como esse aumento permitirá que a empresa siga garantindo uma experiência excepcional ao cliente.

A quarta medida é desenvolver ferramentas de controle e aprendizado contínuo. A gestão precisa monitorar e entender o impacto contínuo do aumento de custos e o impacto de mercado do aumento de preços. Isso significa definir métricas e criar painéis de controle robustos para ver se ações em preços estão surtindo efeito, se o churn de clientes está aumentando e se há necessidade de promoções direcionadas. Significa, também, monitorar custos para determinar se a inflação continua a representar uma ameaça, para que a empresa possa planejar medidas adicionais em um horizonte de 6 a 12 meses, se necessário.

O que está claro, até aqui, é que o primeiro reajuste de preços pode ser o de maior impacto. Empresas — especialmente B2B — precisam agir de forma decisiva, pois voltar a promover reajustes dentro de poucos meses, caso os custos sigam subindo, talvez não seja viável (excetuando no caso de combustíveis). Agir de forma proativa, com uma visão clara do que está por vir, é a melhor solução para preservar margens em meio a um período de custos em ascensão. E, para quem ocupa uma posição forte, pode ser uma oportunidade importante de instituir novos patamares de preços.