

Precificação com Propósito

Um guia útil para alinhar
estratégias de precificação
à visão e aos objetivos
organizacionais de longo prazo



O preço é justo... ou não?

Se Deus nos presenteou com uma habilidade especial, e se usar essa habilidade gera lucro, devemos praticá-la, usando-a para Deus, e não competindo com Deus. A maneira como nós lucrarmos determina se esse ganho honra a Deus, se serve a nós mesmos ou se é inapropriado.

A precificação de produtos e serviços pode impactar drasticamente o resultado em qualquer organização, independentemente do tamanho ou ramo. Ela é um fator determinante para a viabilidade global de nossos negócios e para a capacidade de servir bem às pessoas. Todos desejam alcançar o potencial total de diferenciação competitiva e lucratividade. Mas uma abordagem de precificação de “tamanho único” não consegue exercitar o pensamento crítico ou criar um negócio de alta performance. Como líderes, gastamos tempo desenvolvendo e investindo em nossas metas organizacionais de longo prazo; alcançá-las exige o alinhamento de nossas estratégias de precificação com essas visões.

O Preço que Pagamos

Como Cristãos interessados em construir uma base de clientes bem servida, lembramos que a Palavra de Deus é clara ao dizer que devemos usar medidas, balanças e pesos honestos em nossas estratégias de precificação (Pv. 11:1, 16:8, 16:11, 20:23)¹. A Bíblia tem muito a dizer sobre negócios, transações, lucro e ganhos!

O estudioso do Novo Testamento, Wayne Grudem, sugere que o lucro resulta de proporcionar algo útil a outros. Tal lucro deve refletir o valor do nosso tempo, habilidade e risco.²

Em nosso esforço para amar a Deus e buscar lucro, devemos considerar estes fatores:

Consciência

Dado o nosso valor agregado, o que estamos cobrando é justo para os nossos clientes e para nós?

Indústria

Justificamos as nossas ações para apoiar uma prática aceita pela indústria?

Honestidade

Quais fatores estamos convenientemente ignorando?

Circunstâncias do Cliente

Quais aspectos do cliente devem afetar o que cobramos?³

1 "Love of God vs. the Pursuit of Profit," in Just Decisions (n.p.: Theology of Work), <https://www.theologyofwork.org/book/just-decisions/part-two-7-dilemmas-christians-face-at-work/chapter-6-love-of-god-vs.-the-pursuit-of-profit>.

2 O argumento bíblico de Grudem é baseado em Gênesis 1:28, a Parábola dos Talentos em Mateus 25:14-30, e na Parábola das Dez Minas em Lucas 19:13.

3 "Love of God vs. the Pursuit of Profit"



Mas o Dinheiro é a Raiz de Todos os Males, certo?

“Ninguém pode servir a dois senhores; pois odiará a um e amará o outro, ou se dedicará a um e desprezará o outro. Vocês não podem servir a Deus e ao Dinheiro”.

Mateus 6:24

Como Cristãos, que procuram “servir a apenas um mestre”, muitas vezes aplicamos inadequadamente o aviso de Jesus sobre a idolatria ao dinheiro nos negócios. Isso pode distorcer nossa percepção de lucratividade nos negócios. O medo de idolatrar o dinheiro pode nos tentar a deixar nossos preços caírem ao nível mais baixo do mercado. Ironicamente, negligenciar a precificação daquilo que é excelente pode ser considerado um mau gerenciamento pecaminoso. Entretanto, uma abordagem diligente e estratégica dos preços é ser obediente e agradável ao Senhor.

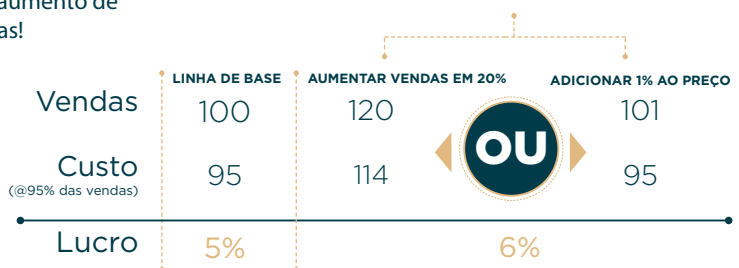
Mais Inteligente, E Não Mais Difícil

Enquanto alguns temem fazer ajustes incrementais nos preços, as vendas e margens de lucro com pequenos ajustes podem gerar resultados surpreendentes.

Na verdade, para um negócio típico gerando lucro líquido antes dos impostos de 5% sobre as vendas, um aumento de preço de 1% produz o mesmo impacto de lucro que um aumento de 20% nas vendas!

Nesse cenário, cada aumento de preço de 1% vai direto para o resultado como lucro líquido.

**VOCÊ
PODE**

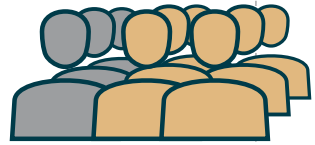


Lado Direito Para Cima

Ao avaliar a nossa capacidade de obter alguma perda ao mesmo tempo em que dimensionamos corretamente os nossos preços, a tabela a seguir demonstra a queda percentual nas vendas que pode ser sustentada para manter o lucro bruto após um aumento de preço.

EXEMPLO:

Se uma empresa tem uma **margem de lucro** de **20%** no orçamento e **aumenta os preços em 10%**, ela pode perder um terço das vendas e ainda manter a margem de lucro!



MARGEM BRUTA

%	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
2	16.7%	11.8%	9.1%	7.4%	6.3%	5.4%	4.8%	4.3%	3.8%	3.5%	3.2%
3	23.1%	16.7%	13.0%	10.7%	9.1%	7.9%	7.0%	6.3%	5.7%	5.2%	4.8%
4	28.6%	21.1%	16.7%	13.8%	11.8%	10.3%	9.1%	8.2%	7.4%	6.8%	6.3%
5	33.3%	25.0%	20.0%	16.7%	14.3%	12.5%	11.1%	10.0%	9.1%	8.3%	7.7%
8	44.4%	34.8%	28.6%	24.2%	21.1%	18.6%	16.7%	15.1%	13.8%	12.7%	11.8%
10	50.0%	40.0%	33.3%	28.6%	25.0%	22.2%	20.0%	18.2%	16.7%	15.4%	14.3%
15	60.0%	50.0%	42.9%	37.5%	33.3%	30.0%	27.3%	25.0%	32.1%	21.4%	20.0%
20	66.7%	57.1%	50.0%	44.4%	40.0%	36.4%	33.3%	30.8%	28.6%	26.7%	25.0%
25	71.4%	62.5%	55.6%	50.0%	45.5%	41.7%	38.5%	35.7%	33.3%	31.3%	29.4%
30	75.0%	66.7%	60.0%	54.5%	50.0%	46.2%	42.9%	40.0%	37.5%	35.3%	33.3%

AUMENTO DE PREÇO

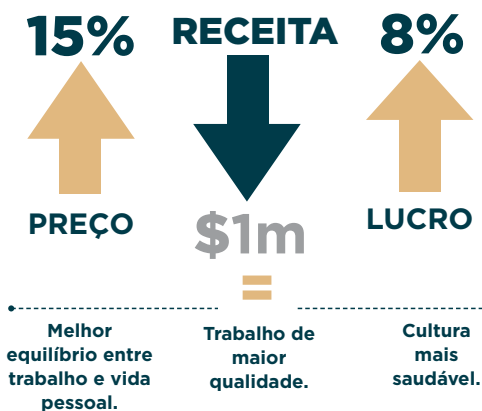
Estudo de Caso de um Membro do C12 Criando um Novo Modelo

Frank é um verdadeiro artesão no comércio de cozinhas e banheiros planejados. Os clientes amavam os projetos que sua empresa elaborava, produzia e instalava. Eles refletiam um nível de design, qualidade e cuidado personalizados que excediam as expectativas dos clientes, mas eram precificados com taxas semelhantes às de outros empreiteiros que não tinham esse desempenho diferenciado. Embora a empresa aumentasse a produção e a entrega de vários projetos simultâneos, a lucratividade da empresa era modesta. E sem capital inicial, Frank às vezes até perdia contratos enquanto seus projetos eram executados por empreiteiros menos capazes. Infelizmente, reagindo apenas aos preços e prazos vigentes, Frank tinha permitido que outros construtores e proprietários definissem seu modelo de negócio. **Ele construiu para si mesmo um emprego em vez de uma empresa sustentável que pudesse se permitir reinvestir no atendimento a seus clientes com a excelência que ele desejava.**

Considerando sua competência específica, Frank revisou radicalmente sua abordagem de precificação para recuperar sua posição no mercado. Ele anunciou que projetaria mediante uma taxa inicial, que reembolsaria aos clientes que concedessem à empresa todo o projeto. Frank verificou que alguns clientes queriam um projeto de cozinha e banheiro personalizado, enquanto outros queriam simplesmente armários feitos na fábrica, entregues e instalados. Ele aumentou seus preços em 15% para eliminar a distração do trabalho de commodity.



Durante um período de seis meses



Entendendo a Dinâmica dos Preços

Muitas empresas estabelecem preços por padrão, usando o histórico, fórmulas baseadas em custo, práticas do setor, situações competitivas e solicitações de clientes. Uma pesquisa realizada com 1700 empresas⁴ pela Bain & Company mostra que existem grandes falhas de funcionalidade na estruturação dos preços, nos incentivos de vendas, no uso de ferramentas e rastreamento e na formação de equipes de precificação. **Os melhores desempenhos foram identificados pelo aumento da participação de mercado, decisões positivas de precificação e aumentos regulares de preço. Eles superaram os outros em três aspectos:**

• PORCENTAGEM DE ENTREVISTADOS QUE “CONCORDAM TOTALMENTE” OU QUE “CONCORDAM”

Nossa estratégia de preços maximiza os retornos nos níveis de clientes e produtos.

Nossos incentivos estimulam preços prudentes.

Nosso pessoal de vendas tem as ferramentas e dados certos.

OS MELHORES

Os demais



Entre as empresas que se destacam em todas as três áreas, 78% são consideradas de alto desempenho. **Sua empresa estaria entre as “melhores” ou entre as “demais”?**

A Parte Mais Importante do Preço é o Valor

A experiência de um cliente conosco geralmente envolve **três dimensões:**



QUALIDADE



SERVIÇO



PREÇO

A maioria dos clientes não são sensíveis ao preço tanto quanto são conscientes do valor. Quando perguntado sobre a noção de que o preço governa o mundo, o CEO da Procter & Gamble, Alan George Lafley, respondeu: “É o valor que governa o mundo...”

⁴Ron Kermisch and David Burns, “Is Pricing Killing Your Profits?” Bain & Company, June 7, 2018, <https://www.bain.com/insights/is-pricing-killing-your-profits>.

...Há muitas evidências em muitas categorias de que os consumidores vão pagar mais por um design melhor, um desempenho melhor, um valor melhor, e por experiências melhores.”⁵

Fornecer um produto ou serviço de grande valor requer um grande investimento. O preço que um cliente está disposto a pagar é sempre um reflexo do valor percebido do produto ou serviço aos olhos do cliente. Esse princípio, também conhecido como “disposição para pagar”, não é objetivo, mas subjetivo, com base em “critérios” e “fatores de compra” que não são todos igualmente importantes.

Definir um preço baseado em valor requer a compreensão dos critérios de nossos clientes. Dedicar tempo para envolver e identificar os nossos clientes nos ajuda a entender suas expectativas e justificar um preço saudável para os nossos produtos ou serviços.



“A amargura da má qualidade permanece muito tempo depois da doçura do preço baixo ser esquecida.”

- BENJAMIN FRANKLIN

Quantificar os intangíveis da experiência total do cliente — todo o serviço, suporte, interações e comunicações envolvidas em uma oferta — é muito mais difícil do que fazer uma oferta mais rápida, barata ou durável. Se adotarmos técnicas modernas de pesquisa e análise estatística para quantificar esses elementos, podemos aprender o que os clientes realmente valorizam e quais aspectos de uma oferta merecem investimento.

Valor e preço sempre terão uma relação recíproca interessante. Identificar os critérios do nosso público-alvo e definir preços correspondentes abre oportunidades para que possamos oferecer um valor ainda maior aos nossos clientes e funcionários. Lembre-se que os três condutores da estratégia de precificação são: **criar, quantificar e comunicar valor** aos clientes. Aplicar esses princípios e práticas de forma inteligente abrirá portas para novos negócios e aumentará a nossa média de preços e rentabilidade.

A Pirâmide de Elementos de Valor B2B, da Harvard Business School, organiza 40 tipos distintos de valores (motivações para a compra e utilização de produtos e serviços) que as ofertas B2B proporcionam aos clientes. O valor mais objetivo está na base da pirâmide de cinco níveis. A subjetividade do valor aumenta à medida que você sobe o diagrama.⁶

VALOR INSPIRACIONAL

PROPÓSITO



VALOR INDIVIDUAL

CARREIRA



PESSOAL



VALOR DA FACILIDADE PARA FAZER NEGÓCIOS

PRODUTIVIDADE



ACESSO



RELACIONAMENTO



OPERACIONAL

ESTRATÉGICO

ECONÔMICO



PERFORMANCE



QUESITOS BÁSICOS



⁶ Eric Almquist, Jamie Cleghorn, Lori Sherer, "The B2B Elements of Value," *Harvard Business Journal*, March–April (2018): 72-81. Nota: Os riscos não foram incluídos na análise porque eles são pré-requisitos para estar nos negócios, e não áreas de diferenciação.

Mais Valor, Maior Fidelidade, Melhores Preços

A excelência, em vários elementos de valor, está fortemente correlacionada à maior fidelidade do cliente. Na verdade, eles têm uma relação estatística quase de um para um. A qualidade do produto, a especialidade e a capacidade de resposta emergiram como os elementos de maior impacto na fidelidade do cliente, enquanto a redução de custo ficou apenas em 27º lugar!⁷ Entender os critérios específicos em nossos respectivos mercados é apenas o primeiro passo no processo de obtenção de precificação baseada em valor.

OS CINCO C's DO VALOR:⁸



Compreender valor para os clientes

(ou seja, entender os critérios baseados em segmentos)



Criar valor para os clientes

(ou seja, criar/entregar soluções de valor baseadas em segmentos)



Comunicar o valor que você cria

(ou seja, dizer-lhes antes e reforçar mais tarde)



Convencer seu público-alvo a pagar pelo valor

(Caracterizar/conhecer seus clientes para fazer isso)



Capturar valor para os clientes

(com precificação estratégica e disciplinada baseada em valor, não em custo)

Se não conseguimos comunicar o nosso valor, as nossas equipes não conseguem maximizá-lo e capturá-lo com os nossos preços. Ao ignorar o que impulsiona o valor para o cliente, damos a ele a vantagem em negociações, resultando em menores preços e lucros.

⁷ Ibid.

⁸ Adaptado de T.T. Nagle and J.E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th ed. (Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall, 2006).

Precificar o valor que oferecemos pode ser determinado pela seguinte fórmula:

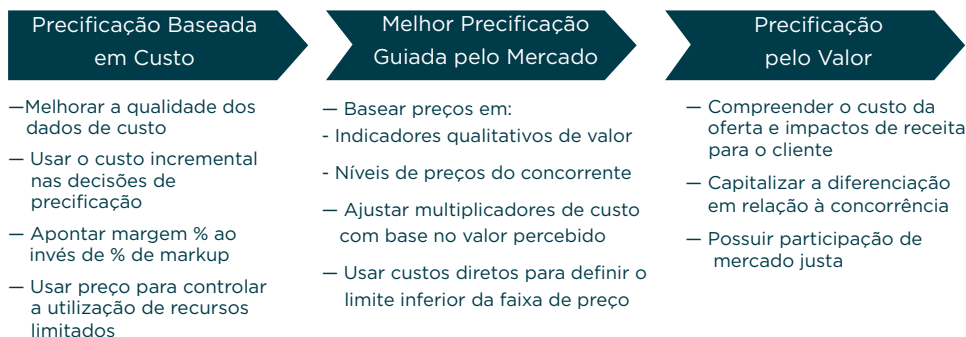
$$\text{valor de referência} + \text{valor de diferenciação} = \text{VALOR}$$

O **valor de referência** é determinado pelas alternativas percebidas mais próximas (nossos próprios produtos ou serviços, concorrentes diretos, concorrentes indiretos). O **valor de diferenciação** é o valor dos atributos do nosso produto que excedem o valor de referência, levando em consideração as ofertas competitivas, o valor real dos nossos benefícios exclusivos e os custos de rotatividade de clientes.⁹

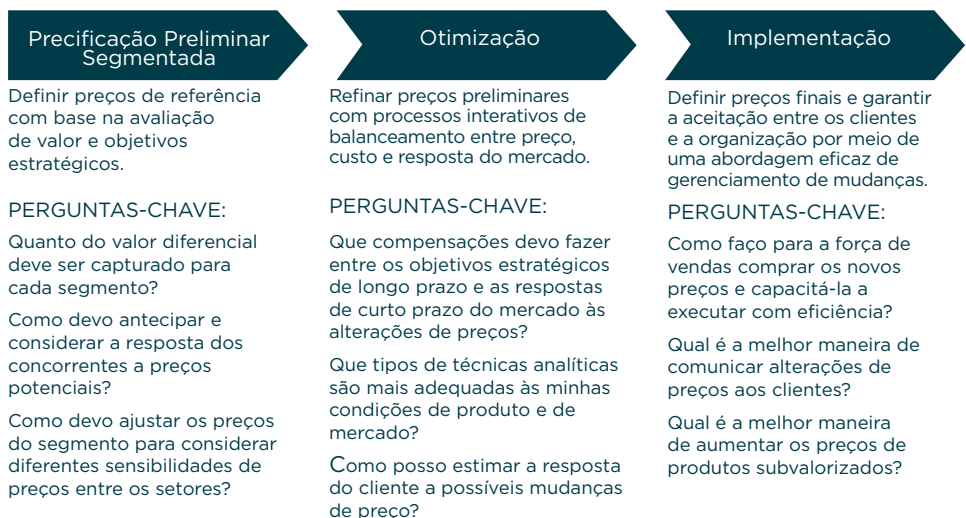
Movimente-se

Se você deseja fazer uma mudança para a precificação baseada em valor, consulte este fluxograma útil enquanto você e sua equipe discutem a implementação.

Mudando de Precificação Baseada em Custo para Baseada em Valor



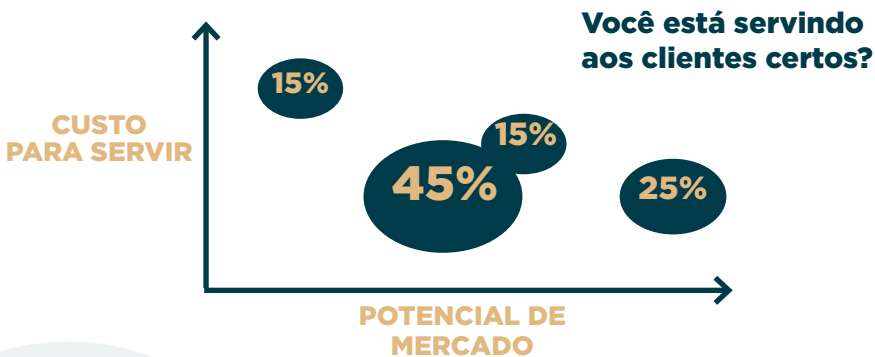
Processo de Definição de Preço



⁹ Phil Montgomery, "Economic Value to the Customer (EVC) Determines Price," LinkedIn.com, July 5, 2014. <https://www.linkedin.com/pulse/20140705191201-1315848-economic-value-to-the-customer-etc-determines-price/>.

Lembre-se: Nem Todos Os Clientes São Iguais

Embora o conceito de oferecer preços diferentes para clientes diferentes possa derrubar crenças historicamente fundamentais, ele introduz uma estratégia rentável conhecida como “foco no cliente”. Quando se espera que desenvolvamos um plano de longo alcance para gerar um crescimento de receita com base em uma marca única, podemos investir proporcionalmente em nossos clientes com o maior valor potencial. O foco no cliente identifica os clientes mais importantes e dedica quantidades desproporcionais de recursos para entender o que esses clientes desejam.¹⁰ Focar em nossos clientes como indivíduos nos permite servi-los como eles querem ser servidos.



“Nem todos os clientes merecem os melhores esforços da sua empresa. E, apesar do que diz o velho ditado, o cliente definitivamente nem sempre está certo. Porque no mundo do foco no cliente, há bons clientes... e depois há todos os outros.”¹¹

- PETER FADER

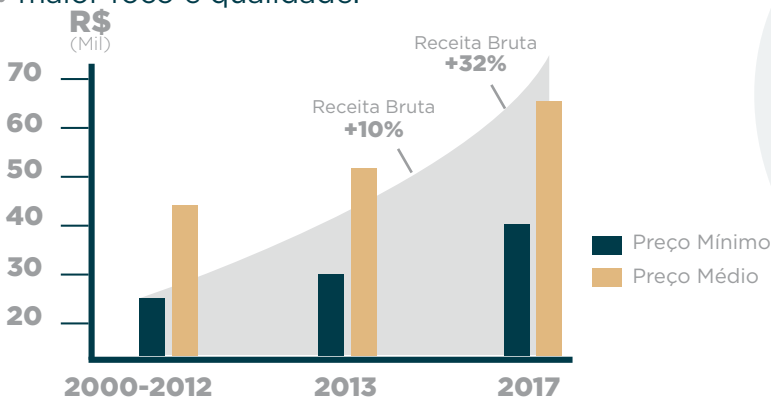
¹⁰ Peter Fader, *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* (Philadelphia: Wharton Digital Press, 2011).

¹¹ Ibid.

Estudo de Caso do C12: A Margem Correta Fomenta a Missão!

Em 2016, Steve Hayes, sócio sênior da The Human Capital Group, estava enfrentando a tensão da reestruturação da estratégia de sua empresa de recrutamento e seleção de executivos enquanto honrava a sua missão de “servir uns aos outros através do amor”. Em seus primeiros 12 anos de negócios, o preço mínimo do grupo era muito baixo comparado ao seus concorrentes. Eles aumentaram o preço mínimo pela primeira vez em 2013, o que refletiu positivamente em seu preço médio. Mesmo assim, a empresa estava perdendo dinheiro em recrutamentos de nível inferior, que rendiam baixa ou nenhuma margem. Com o risco de ofender ou perder clientes existentes e potenciais a quem ele queria servir, Steve estava hesitante em aumentar o seu preço mínimo mais uma vez. Mas, com seu Grupo do C12 ao seu lado durante esta decisão difícil, Steve, percebendo que a margem fomenta a missão, superou seu medo. A empresa aumentou drasticamente o seu preço mínimo, o que por sua vez aumentou o limiar do seu público-alvo.

Embora Steve perdesse um punhado de clientes, ele abraçou a garantia abençoada de Jó 1:21: “O Senhor o deu, o Senhor o levou; louvado seja o nome do Senhor”. A mordomia de Steve serviu clientes novos e mais rentáveis: **“Eu tive que aprender a dizer ‘não’ para o bom, para poder dizer ‘sim’ para o ótimo!”** Agora a equipe de Steve está confiante em buscar trabalho com o público-alvo e está produzindo um retorno 30% maior para a mesma quantidade de trabalho. Sua equipe não é mais prejudicada por pensar orgulhosamente que poderia servir a todos ou temer que poderia perder alguns fluxos de receita. Atender a menos clientes com um preço mais elevado proporcionou a oportunidade de maior foco e qualidade.



A Arte da Precificação

É preciso criatividade e compromisso para definir, comunicar e precificar claramente várias ofertas ao invés de adotar uma abordagem de preço único. Entretanto, há muitas oportunidades mutuamente vantajosas para estender diferenciais de preço a consumidores particulares. Dependendo do produto ou serviço que você oferece, você pode ser estratégico na forma como aplica a personalização, com base em diferentes dimensões.

Aqui estão alguns exemplos:

DESCONTOS:



PACOTE

vender o principal produto ou serviço com desconto com um atrativo adicional em uma margem maior.

VOLUME

aproveitar os custos por transação (por exemplo, vendas e despesas gerais).

COMPRADORES/ PARCEIROS FREQUENTES

estabelecer clientes repetidos para facilitar o pedido / pagamento serviço

INCENTIVOS DE FORMAS DE PAGAMENTO

(por exemplo, pagamento adiantado ou várias parcelas)

CLASSES

(por exemplo, idosos, estudantes, novos compradores)

ITENS DE ESTOQUE COM DESCONTO / EXCEDENTES

(por exemplo, promoções sazonais, modelos anteriores)

PREFERÊNCIAS DO COMPRADOR:



ENTREGA

(por exemplo, compra online vs. consulta ao showroom / entrega premium)

PACOTE DE SERVIÇOS

(por exemplo, garantia de satisfação básica ou vitalícia)

OFERTA A, B, C

dá aos consumidores escolhas que normalmente os levam a querer a oferta premium. O preço da versão melhor parecerá mais atraente e poderá ser aumentado ligeiramente, o que não seria possível sem a âncora do preço maior; portanto, tem o maior impacto nos resultados financeiros. (prata/ouro/platinu, P/M/G, bom/melhor/melhor de todos).

HORÁRIO DA COMPRA

(por exemplo, horários de pico versus horários fora de pico, horas normais versus fora do horário)

PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR:



INTERFERÊNCIAS DE IMAGEM/QUALIDADE

porque os consumidores tendem a acreditar que produtos com preços mais altos são mais valiosos, melhore a imagem da performance do produto (por exemplo, perfume caro).

TERMINAÇÕES DE PREÇOS

é mais importante nos mercados B2C, onde a psicologia é vender algo por R\$300,00 a um preço de R\$299,00. A psicologia dos preços que terminam em 9, 95, 98 ou 99 faz com que os clientes sintam que estão fazendo um negócio melhor do que o preço em real inteiro.

AUMENTO DE VALOR:



MELHORAR RESULTADOS DO CANAL

(por exemplo, garantia de qualidade, ou suporte ao cliente)

PROPOSTA DE VENDA

uma proposta única que inclui algo que ninguém mais tem. Algumas empresas registram seus diferenciais.

PERSONALIZAÇÃO

aumentar o grau de personalização que seus clientes têm com sua(s) oferta(s).

Liderança de Preços

Considere a diferença entre o preço exagerado e o lucro inteligente. A diligência na forma como abordamos a precificação significa superar a ideia de que qualquer coisa acima de 10% de margem está superfaturada ou tirando proveito dos clientes.

Precificar de acordo com o valor que fornecemos é considerado uma boa administração, especialmente se isto nos ajuda a gerenciar a demanda por nossos produtos e serviços, entregar maior excelência, proporcionar um ambiente de trabalho frutífero e avançar a missão de forma sustentável.

Mais Referências Bíblicas sobre como Amar a Deus e Buscar o Lucro

“Busquem, pois, em primeiro lugar o Reino de Deus e a sua justiça” **Mt 6:33**

“Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor, e não para os homens...” **Cl 3:23**

“É melhor ter pouco com retidão do que muito com injustiça.” **Pv 16:8**

“A boa reputação vale mais que grandes riquezas; desfrutar de boa estima vale mais que prata e ouro.” **Pv 22:1**

“Senhor, quem habitará no teu santuário? Quem poderá morar no teu santo monte? Aquele que é íntegro em sua conduta e pratica o que é justo, que de coração fala a verdade e não usa a língua para difamar, que nenhum mal faz ao seu semelhante e não lança calúnia contra o seu próximo...” **Sl 15:1-3**

“Assim, em tudo, façam aos outros o que vocês querem que eles lhes façam; pois esta é a Lei e os Profetas.” **Mt 7:12**

“...Ame o seu próximo como a si mesmo.” **Mt 22:39**

O Senhor repudia balanças desonestas, mas os pesos exatos lhe dão prazer.” **Pv 11:1**

“Balanças e pesos honestos vêm do Senhor; todos os pesos da bolsa são feitos por ele” **Pv 16:11**

“Pesos adulterados e medidas falsificadas, são coisas que o Senhor detesta.” **Pv 20:10**

“O Senhor detesta pesos adulterados, e balanças falsificadas não o agradam.” **Pv 20:23**

“Ouçam, vocês que pisam os pobres e arruinam os necessitados da terra, dizendo: “Quando acabará a lua nova para que vendamos o cereal? E quando terminará o sábado para que comercializemos o trigo, diminuindo a medida, aumentando o preço, enganando com balanças desonestas e comprando o pobre com prata e o necessitado por um par de sandálias, vendendo até palha com o trigo?” **Am 8:4-6**

Resultados Importam.

Todos os meses, em Fóruns do C12 em todo o mundo, CEOs, empresários e executivos se reúnem para trabalhar em metas personalizadas, ganhando sabedoria e visão daqueles que enfrentam os mesmos desafios, mas com experiências e percepções diferentes. Os membros do C12 trabalham juntos para construir Grandes Negócios para Grandes Propósitos.

Interessado em saber como você pode se tornar um membro do C12 e aumentar seu sucesso e relevância?

Visite nosso site c12brasil.com.br para encontrar um grupo próximo a você.



Avaliação da Diligência de Preços

Ferramenta de acompanhamento



Avalie Sua Estratégia

Talvez seja fácil explicar ou justificar nossa abordagem de precificação atual devido ao setor e/ou circunstâncias competitivas.

Entretanto, hábitos de precificação ruins podem levar a um modelo de negócio distorcido e a uma proposição de valor que não corresponde à realidade que os nossos clientes percebem.

Esta avaliação rápida pode te ajudar a revelar as formas pelas quais você pode ser mais diligente em sua estratégia de precificação.



"Você realmente não está nos negócios para gerar lucro, mas você está nos negócios para prestar um serviço tão bom que as pessoas estejam dispostas a investir, em reconhecimento ao que você está fazendo por elas."

- STANLEY MARCUS

EX- CEO, Neiman-Marcus

Avaliação da Diligência de Preços

Ferramenta de acompanhamento

Se você concluiu que precisa de um ajuste de preço para se alinhar melhor com sua proposição de valor, você também pode ter se perguntado como isso afetará o volume de vendas. Fazer uma análise de equilíbrio determina o volume que você precisaria vender para ter estabilidade se você aumentasse ou baixasse o preço. **Este exercício exigirá saber quanta margem variável é incorporada ao seu produto ou serviço.**

3º

MARGEM VARIÁVEL

	EXEMPLO	DESENVOLVA
Preço de Venda Atual	R\$ 100	R\$
Custo Unitário Variável	R\$ 20	R\$
Margem Variável	R\$ 80	R\$

REAL MARGEM DE HOJE

	EXEMPLO	DESENVOLVA
Unidades Vendidas	# 10.000	#
Margem Variável Atual	R\$ 80	R\$
Margem Variável em Reais	R\$ 800.000	R\$

MARGEM VARIÁVEL DE PREÇO REDUZIDO

	EXEMPLO	DESENVOLVA
Preço de Venda Reduzido	R\$ 90	R\$
Custo Unitário Variável	R\$ 20	R\$
Margem Variável de Preço Reduzido	R\$ 70	R\$

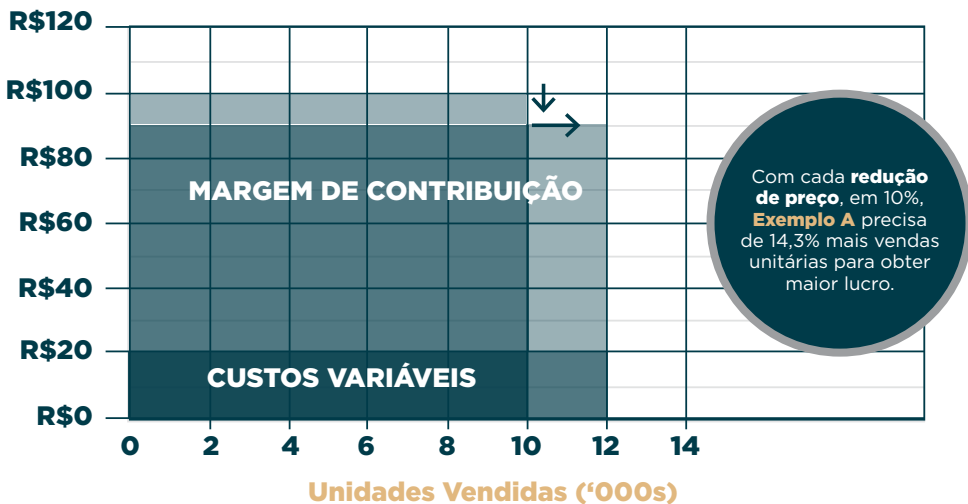
VOLUME DE EQUILÍBRIO COM REDUÇÃO DE PREÇO

	EXEMPLO	DESENVOLVA
Margem Variável Atual	R\$ 800.000	R\$
Dividido por		
Margem Variável de Preço Reduzido	R\$ 70	R\$
Vendas Unitárias Ponto de Equilíbrio	# 11.429	#
Aumento Percentual	14.3%	

Esses dois diagramas são exemplos que demonstram como você pode usar o exercício de equilíbrio para embasar suas decisões de preços.¹²

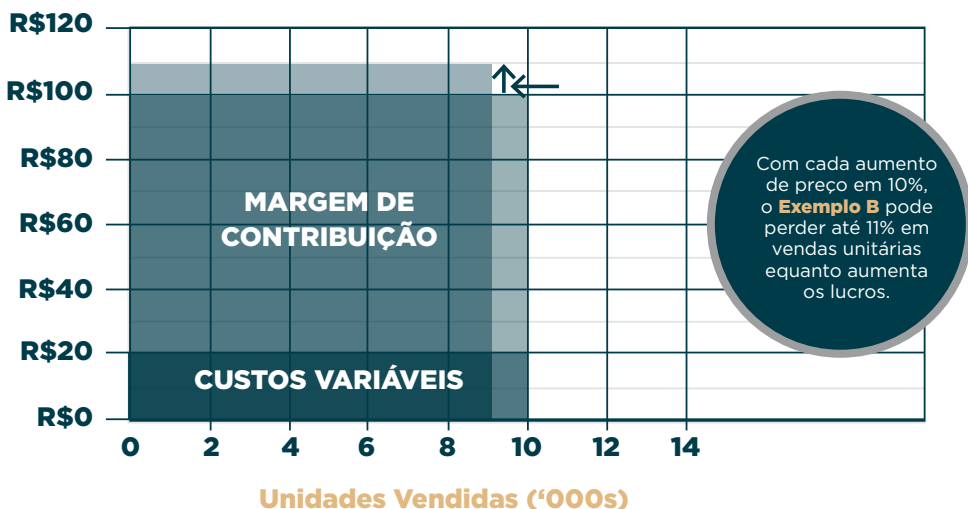
EXEMPLO A: Margem Variável Alta

A redução de preço em 10% é uma boa ideia?



EXEMPLO B: Margem Variável Alta

O aumento de preço em 10% é uma boa ideia?



¹² Art Saxby and Pete Hayes, *The Growth Gears: Using a Market-Based Framework to Drive Business Success* (Charleston, SC: Advantage, 2016).