# Melhorar os processos de fixação de preços para maximizar os lucros

por Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian

**A resposta típica durante uma crise económica é reduzir custos. Mas a gestão do topo deve concentrar-se mais intensamente na parte dos rendimentos. A reformulação do processo de fixação de preços é uma forma eficaz e comprovada de alcançar esse objectivo.**

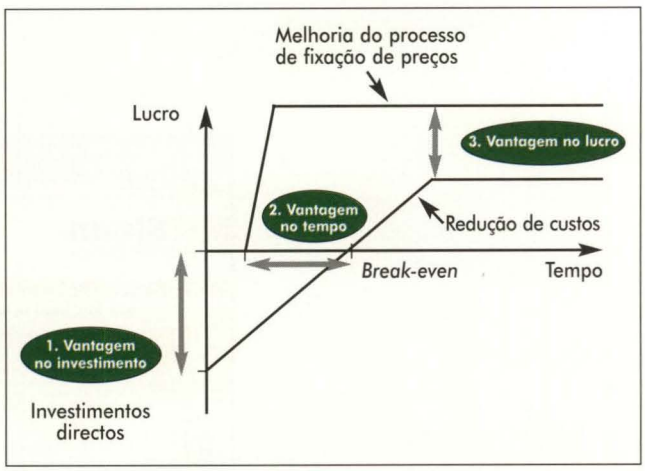
A gestão do topo procura em permanência novas formas de aumentar o valor para o accionista. No entanto, reduzir os custos ainda mais está a tornar-se cada vez mais difícil, e os gestores devem agora virar-se para o lado dos rendimentos, nomeadamente através da mudança dos processos de fixação de preços.

Melhorar os processos de fixação de preços possui três vantagens claras face à redução de custos **(ver Figura 1)**: no investimento, no tempo e no lucro.

Primeiro, traz uma vantagem no investimento. Os pacotes de reduções drásticas ou encerramento de fábricas não são necessários. Em segundo lugar, as melhorias dos processos de fixação de preços possuem um efeito positivo imediato no lucro e na liquidez, enquanto os efeitos reais da redução de custos geralmente não aparecem antes de vários trimestres. Em terceiro, a nossa experiência mostra uma vantagem clara no lucro. As melhorias dos processos de fixação de preços têm muitas vezes um impacte substancialmente superior no Retorno sobre Vendas (RSV) do que os cortes de custos.

A margem média de lucros depois de impostos de grandes empresas europeias está ligeiramente acima dos 2% – uma situação catastrófica. Aumentar os preços em apenas 1% melhoraria as margens de lucro em cerca de 50%. Como se decretam estas medidas?

**Figura 1**
**Ganhos rápidos: melhorias dos processos de fixação de preços «versus» redução de custos**



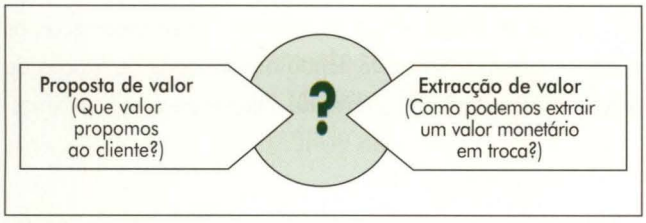

Esqueça os aumentos em listas de preços, ou as ordens para a força de vendas impingir preços mais elevados. Tais medidas bruscas estariam destinadas a falhar. A forma correcta é uma reestruturação total do próprio processo de fixação de preços. O que representa um desafio estratégico fundamental que atinge o núcleo de cada transacção económica **(ver Figura 2 na pág. 29)**.

A maior parte das empresas são boas, ou mesmo muito boas na *oferta de valor*, mas ficam muito aquém na *extracção de valor* dos seus clientes. Ou seja, falham na colheita do valor integral dos seus produtos. De que outra forma se poderia explicar que mesmo empresas inovadoras,

Traduzido de «Better Pricing Processes for Higher Profits», de Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian, de *Business Strategy Review* (2003, vol. 14, edição 1), com autorização dos autores e do editor. © 2003, London Business School e Blackwells. Tradução de Géraldine Correia.

**A maior parte das empresas são boas, ou mesmo muito boas na «oferta de valor», mas ficam muito aquém na «extracção de valor» dos seus clientes. Ou seja, falham na colheita do valor integral dos seus produtos. De que outra forma se poderia explicar que mesmo empresas inovadoras, líderes de mercado, consigam margens de lucro de apenas 1 ou 2%, apesar de reduções de custos maciças durante os últimos anos?**

**Figura 2**
**Proposta de valor e extracção de valor**




líderes de mercado, consigam margens de lucro de apenas 1 ou 2%, apesar de reduções de custos maciças durante os últimos anos?

Um fornecedor de electrónica norte-americano muito inovador não consegue facturar precisamente porque fixa preços de novos produtos numa base de custo mais margem. Até permite aos clientes examinarem a estrutura de preços. A empresa não percebe de modo algum o valor das suas inovações para os clientes. Como resultado, não consegue fixar preços apropriados para cobrar aos clientes os benefícios que oferece.

O que deveria fazer esta empresa? Deveria reestruturar completamente o seu processo de fixação de preços. Num sentido estrito, precisa de introduzir um processo sistemático de extracção de valor, algo que nunca fez no passado.

Perceber o valor que é fornecido aos seus clientes directos é apenas um aspecto. Idealmente, deveria saber-se explorar em pormenor como os fornecedores de serviços, retalhistas e clientes finais percepcionam e recompensam o valor.

O fabricante Gore, por exemplo, poderia perfeitamente tratar o seu principal produto, o Gore-Tex (PTFE laminado usado em vestuário impermeável), como uma mercadoria, o que é de facto fisicamente verdade no produto. No entanto, a Gore percebe e influencia o valor acrescentado para a indústria têxtil, retalhistas e até para os clientes finais. Isso permite à Gore-Tex pedir preços muito mais elevados do que fazem produtos comparáveis que se encaram como meras mercadorias. A marca Gore-Tex desempenha um papel central na oferta de valor, bem como na extracção de valor.

## O que é um processo de fixação de preços?

Um processo de fixação de preços é um conjunto de regras e procedimentos que ajudam a empresa a determinar e implementar preços.

Implica:

- informação, modelos, metodologias, regras, responsabilidades, incentivos e planeamento do tempo;
- fases (análise, decisão, implementação e controlo);
- componentes subjectivas (por exemplo, estimativas e experiência) e componentes objectivas (por exemplo, dados sobre o mercado e concorrência).

Surpreendentemente, o processo de fixação de preços é um tema relativamente novo. Isso pode ser atribuído a um conjunto de factores.

Primeiro, os responsáveis pela fixação de preços têm-se apoiado tradicionalmente na intuição e nos instintos. Poucas empresas - as excepções incluem líderes nas indústrias farmacêutica e automóvel - tiveram sucesso em colocar a ideia em prática. Em segundo, não existe praticamente nenhuma pesquisa académica sobre os processos de fixação de preços. Em terceiro, os processos de fixação de preços são muito específicos em cada sector ou mesmo nas empresas em particular. Finalmente, esses processos são muito secretos. Um fornecedor automóvel nunca deixará a sua preocupação com o assunto ser conhecida publicamente, seja em que circunstância for.

Os processos de fixação de preços tornam-se particularmente vitais quando uma empresa vende muitos produtos diferentes ou quando os preços por cada transacção são individualmente determinados, por exemplo, através de uma negociação. Nestes casos, uma empresa não se pode dar ao luxo de investir demasiado tempo ou esforço em cada decisão individual de preço. Pelo contrário, precisa de processos claramente definidos para extrair valor com sucesso e auferir um retorno apropriado.

## A melhoria substancial de lucros é realista

A nossa experiência demonstra que as empresas podem aumentar o seu RSV até dois pontos percentuais, tornando os seus processos de fixação de preços mais eficazes. Tendo em

**Os processos de fixação de preços tornam-se particularmente vitais quando uma empresa vende muitos produtos diferentes ou quando os preços por cada transacção são individualmente determinados, por exemplo, através de uma negociação. Nestes casos, uma empresa não se pode dar ao luxo de investir demasiado tempo ou esforço em cada decisão individual de preço.**

conta os lucros relativamente reduzidos na maior parte das empresas, isto é revolucionário. A Tabela 1 que publicamos mostra que empresas de todas as dimensões e sectores podem conseguir melhorias substanciais no seu retorno das vendas.

Estes retornos superiores não poderiam ter sido alcançados através de simples aumentos de preços. Cada problema específico de uma empresa exigiu uma linha de acção mais abrangente e inteligente. O objectivo não é sintonizar-se no seio de uma estrutura existente. Em vez disso, a empresa deve submeter-se a uma reorientação das suas competências para maximizar a extracção de valor e assim aumentar o retorno. Esta perspectiva pode parecer simples, mas é todavia crucial para o sucesso. A atenção e envolvimento da gestão do topo ao longo desta reorientação é indispensável.

Vejam-se estes exemplos:

• *Uma decisão em cada 3,3 segundos*

Os gestores de produto de uma empresa de transporte de passageiros tinham oito dias para tomar 1 milhão de decisões de fixação de preços, ou seja o equivalente a 3,3 segundos por decisão. Dados básicos e informação tinham sempre estado disponíveis, mas nunca tinham sido distribuídos e processados de uma forma que facilitasse uma fixação de preços optimizada. Uma reorientação aumentou o RSV em 1,6 pontos percentuais, conseguindo três coisas:

- limitando o trabalho de fixação pormenorizada dos preços a decisões críticas, que um sistema automatizado ajudava a identificar;
- re-estruturando os dados para torná-los disponíveis no momento e formato certos;
- e diferenciando os preços mais acentuadamente através de aeroportos, taxas da utilização e tipo de viajante como critérios de diferenciação adicionais.

Quase todas as áreas funcionais – marketing/vendas, compras, controlo, financeira e de tecnologias de informação – participaram na reestruturação do processo de fixação de preços.

• *Diferenças de preço extremas*

Uma companhia de fretes oferece os seus serviços em mais de 100 países. Os gestores locais gozavam de autoridade na fixação de preços. A nossa análise demonstrou que abusavam desta autoridade para gerir volumes e capacidade de utilização. Esta situação criou diferenças de preço extremas, entre clientes, para os mesmos serviços, no seio do mesmo país e entre países. O que resultou, por sua vez, em fatias crescentes de negócio não-lucrativo. Os preços poderiam inclusive ter sido completamente arrasados se se tivessem tornado mais transparentes para os clientes. A empresa aumentou os rendimentos em 1,5 pontos percentuais eliminando sistematicamente os negócios não-lucrativos e tornando a autoridade de fixação de preços mais centralizada através de objectivos e preços mínimos.

• *Oferta e procura*

Os preços para um produto químico flutuam de acordo com a oferta e a procura. O fabricante reagia demasiado tarde quando os preços subiam e demasiado rápido quando os preços desciam. Esta empresa aumentou o seu retorno de vendas em quase um ponto percentual, introduzindo previsões melhoradas, que lhe permitiam ponderar a assinatura de contratos com vantagens, caso os preços subissem ou descessem. O novo modelo de previsões associou dados objectivos de mercado e estimativas da força de vendas, sobre a evolução dos preços a curto e médio prazo.

• *Dependência de descontos*

A equipa de vendas de uma empresa de produtos industriais com um leque de mais de 40 mil artigos precisava – e conseguiu – de um espaço de manobra considerável para tomar decisões de preço. A força de vendas era remunerada segundo os rendimentos, mas a pressão para alcançar os objectivos e ultrapassar a concorrência levou os vendedores a dependerem fortemente dos descontos. Os rendimentos tinham descido para metade nos últimos cinco anos. A empresa introduziu um novo sistema de bónus que recompensava a força de vendas em parte com base na sua capacidade de manter e defender certos níveis de preços-alvo, fixados pela gestão central de vendas e diferenciados consoante o tipo de cliente. Reduziram o desconto médio de 16% para 14%, sem perderem clientes. O RSV aumentou de 4,5% para 6,5%.

• *Fixação de preços com base no produto*

Um fornecedor de software standard para a indústria de serviços financeiros fixou os preços do seu software como um produto convencional, com um simples pagamento. Cobrava uma taxa à hora para serviços de manutenção. Uma análise pormenorizada revelou que ganharia mais dinheiro substituindo os preços com base no produto por um modelo de subscrição. A assinatura mensal incluiu o software, manutenção e actualizações. Acima de tudo, tornou muito difícil, para os clientes, comparar os preços da empresa

**Tabela 1**
**Perspectiva de melhoria de RSU através de processos de fixação de preços melhorados**

| Sector | Categoria de rendimentos (mil milhões/bilhões de libras esterlinas) | Aspectos críticos da melhoria do processo de fixação de preços | Aumento em ROS em pontos percentuais |
|---|---|---|---|
| Engenharia | £3,5 - £6,5 | Quantificação sistemática do valor para o consumidor<br>Recolha de informação mais abrangente e fidedigna | aprox. 1% pontos percentuais |
| Fornecedor | £5 - £10 | Para inovações: utilização de fixação de preços por valor em vez de um custo-mais. Melhores previsões de custos de desenvolvimento para contratos a longo prazo | 1.2% pontos percentuais |
| Turismo | £5 - £10 | Estrutura de preços mais fortemente diferenciada<br>Identificação de oportunidades apoiada por indicadores para contratos a longo prazo | 1.6% pontos percentuais |
| Venda por grosso | £0,5 - £3,5 | Classificação de grupos de clientes e produtos com base na elasticidade de preços<br>Incentivos anti-desconto para a força de vendas | 2.0% pontos percentuais |
| Soluções de software | £0,1 - £0,4 | Reconfiguração do processo de vendas e linhas mestras<br>Centralização reforçada | 8.0% pontos percentuais (-3.0 a + 5.0%) |
| Serviços expresso | £3,5 - £6,5 | Reconhecimento sistemático e eliminação dos negócios com prejuízo<br>Disciplina de preços internacional, controlo e verificação | 1.5% pontos percentuais |
| Banca de retalho | £0,5 - £3,5 | Extracção de valor da marca alargada<br>Aumento da competência de fixação de preços dos representantes dos clientes | 1.6% pontos percentuais |
| Químicos especializados | £0,3 - £0,7 | Análise mais aprofundada da cadeia de valor do cliente em várias etapas | 1.1% pontos percentuais |
| Maquinaria | £0,31 - £0,4 | Redução do excesso de engenharia através da valorização e atribuição de custos de objectivos<br>Estandardização de processos, sobretudo em séries limitadas ou de menor dimensão | 1.5% pontos percentuais |

com os da concorrência (que poderá ainda estar a usar uma fixação de preços com base no produto). A empresa em questão pensa que um aumento da margem de 10% para 15% é realista.

• *"Excepções" a 80%*

Numa empresa química especializada, o marketing determinava o posicionamento do preço de cada produto. As vendas podiam descer abaixo dos limites de preço do marketing apenas depois de uma consulta com a gestão de vendas e do fornecimento de uma documentação pormenorizada sobre a situação individualizada de cada cliente. Na prática, os limites eram demasiado altos. Mais de 80% de todos os casos eram "excepções" que exigiam uma negociação interna entre o marketing e as vendas. Estas discussões constantes eram um desperdício de tempo considerável. A empresa instituiu uma grelha de regras e regulamentos que melhoraram a qualidade, eficácia e velocidade da decisão de preço. A grelha envolveu diferentes etapas no preço e a definição de um nicho específico por alvo, limite e preços mínimos. Os lucros subiram 20%.

• *Valor para o cliente*

O fornecedor de electrónica com base nos Estados Unidos mencionado mais acima constatou que o ponto de partida para reconstruir o seu processo de fixação de preços estava em ganhar uma maior compreensão do valor para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor. Para cada inovação importante, a equipa de fixação de preços imagina uma quantificação abrangente desse valor - sem ter qualquer ideia do preço de custo real do produto. Este processo de quantificação do valor começa muito antes do lançamento do produto, para garantir uma base segura para a extracção do valor. Duas empresas farmacêuticas norte-americanas serviram de modelo e fonte de inspiração para o novo processo. Finalmente, a empresa proibiu o acesso dos clientes à sua base de dados de custos. A empresa espera que as suas margens aumentem entre 1,5 e 2,5 pontos percentuais.

• *Diferenciação segmentada*

Para o negócio de banca privada de uma grande instituição financeira, o caminho para rendimentos mais elevados estava numa diferenciação mais segmentada de grupos de clientes. O banco descobriu que um certo grupo de clientes regulares reagia fortemente a uma mudança de condições, enquanto outro segmento – bem como a maior parte dos novos clientes – não demonstraram qualquer reacção às mesmas medidas. A coordenação melhorada da fixação de preços, segmentação e estratégias de comunicação tornaram o marketing e fixação de preços muito mais eficientes. O agrupamento de serviços e preços específicos em pacotes desempenhou um papel fundamental, sobretudo nas vendas cruzadas. A melhoria dos resultados atingiu cerca de dois pontos percentuais.

Estes exemplos mostram que conseguir lucros mais elevados não é apenas uma questão de aumentar ou reduzir preços. Os parâmetros a melhorar – como a informação, conhecimento, competências, estruturas de preço, preços multi-dimensionais ou não-lineares, agrupamento de preços, preços multi-pessoais, diferenciação, responsabilidades e incentivos – são consideravelmente mais complexos. No final, o sucesso não deriva de um aumento de preços descarado da empresa, mas sim de um aumento do seu QI (quociente de inteligência) na fixação de preços.

## A fixação de preços inclui quatro fases

Um processo de fixação de preços inclui quatro fases essenciais: análise, decisão, implementação e controlo. A fixação de preços e optimização de preços é um trabalho árduo e dirigido fortemente pela análise de dados.

Optimizar a fase de análise significa reflectir sobre perguntas como:

- Os dados estão disponíveis no formato, qualidade e quantidade certos?
- As pessoas certas têm acesso a esses dados e os decisores têm acesso aos dados certos?
- Que dados deveríamos ter e não temos, e onde se podem obter esses dados no formato certo?
- Estão definidos objectivos claros e atingíveis para a análise (índices-chave, segmentação, nível de agregação e assim sucessivamente)?
- As pessoas certas conseguem os resultados no momento certo e no formato certo?

**Os decisores precisam de uma grelha que os ajude a decidir o que pode ser feito e o que deve ser feito para fixar e diferenciar preços.**

A fase de decisão pode arrastar-se se a empresa não tiver as regras certas e linhas mestras instaladas que lhe permita

retirar perspectivas das análises e agir em conformidade. Os decisores precisam de uma grelha que os ajude a decidir o que pode ser feito e o que deve ser feito para fixar preços, diferenciar preços e assim sucessivamente.

A fase de implementação é o teste-chave de qualquer processo de fixação de preços. As decisões de fixação de preços e os esforços de optimização apenas funcionam com implementação. Os gestores precisam de comunicar claramente à força de vendas as regras e linhas mestras definidas na fase de decisão – a força de vendas é a linha da frente da fixação de preços.

Para mais, a implementação só funcionará se sistemas de bónus e incentivos reflectirem adequadamente as decisões de fixação de preços e apoiarem os objectivos globais estratégicos da empresa. Num projecto recente para um fabricante de tecnologia de consumo, descobrimos que os gestores dos países recebiam incentivos baseados nos lucros, enquanto a organização de vendas recebia incentivos com base em rendimentos. Os conflitos internos resultantes minaram o preço original e os objectivos de desconto que a empresa havia elaborado com tanto cuidado.

A fase final é o controlo. Os sistemas certos e as ferramentas analíticas devem estar instaladas para detectar qualquer variação na fixação de preços e objectivos de desconto e linhas mestras. Estes sistemas devem também incluir medidas apropriadas e sanções para garantir que tais erros são corrigidos e erros futuros evitados.

Num projecto recente para uma empresa de logística, a comparação dos preços actuais efectivamente realizados com os preços-alvo fixados através de uma política de descontos e fixação de preços clara, revelou que mais de metade de todos os pacotes eram enviados a preços abaixo dos máximos previstos para descontos. E pior, cerca de 20% de todos os envios eram vendidos a preços com desconto de mais de 50% abaixo dos máximos previstos para descontos. Uma disciplina terrível de fixação de preços custou a esta empresa dezenas de milhões de dólares ao longo dos anos.

Depois de rever e alterar o seu processo de fixação de preços, a empresa informa hoje os representantes de vendas e gestores de contas uma vez por mês de todas as contas que receberam descontos demasiado elevados. Um novo sistema de tecnologias de informação permitiu à empresa automatizar essa análise completamente e implementá-la, deste modo, com custos de operação muito fracos. A empresa pediu aos representantes para renegociarem preços com todos os clientes afectados, começando pelos que recebiam os descontos mais excessivos.

**Muitos clientes aceitaram não só preços mais elevados, como expressaram a sua surpresa por a empresa ter demorado tanto tempo a abordá-los sobre o assunto. Apenas uma pequena fatia dos clientes passaram para a concorrência.**

A reacção do mercado foi interessante. Muitos clientes aceitaram não só preços mais elevados, como expressaram a sua surpresa por a empresa ter demorado tanto tempo a abordá-los sobre o assunto. Apenas uma pequena fatia dos clientes passaram para a concorrência. Melhorando gradualmente a disciplina e removendo as maiores armadilhas de desconto durante os últimos dois anos, a empresa melhorou os seus resultados de forma significativa.

## O desafio da gestão do topo

Usar os processos de fixação de preços para tornar a extracção de valor mais eficaz – e assim aumentar os lucros – é um desafio para a gestão do topo. Os estudos de caso mostram que este desafio envolve várias áreas funcionais. Exige muitas vezes mudanças substanciais na organização, sustentadas pelo poder e envolvimento adequado de cima. Os gestores do topo devem estar pessoalmente envolvidos no esforço para aumentar os lucros no mercado nesta área, tal como sempre fizeram no lado dos custos.

As empresas começaram a aperceber-se desta tendência e a organizar-se em função dela. A Sociedade Profissional de Fixação de Preços (Professional Pricing Society) dos Estados Unidos já possui mil sócios, que se poderiam apelidar de «gestores da extracção de valor». Recentemente, a General Electric introduziu posições de nível elevado para gestores de fixação de preços, que reportam directamente ao CEO da divisão em causa. Muitas empresas começaram a adoptar este modelo depois de assistirem às melhorias da GE na competência, disciplina e processos de fixação de preços. O redesenho dos processos de fixação de preços

## Lições da Europa para o Brasil

A diferenciação de preços ao consumidor é uma arte, que está baseada na capacidade da empresa em explorar as necessidades de diferentes segmentos de consumidores. No Brasil, o longo período de estabilidade económica promoveu transparência no processo de fixação de preços, pois eliminou a sua indexação, dificultou reajustes injustificados e permitiu que o consumidor brasileiro os comparasse. Entretanto, algumas lições aprendidas na Europa podem ajudar os gerentes brasileiros a fixar preços de forma a maximizar os lucros.

Na Europa, a fixação de preços sempre foi um tarefa difícil, por causa da intensa competição e das dificuldades de alteração de preços devido à estabilidade económica. Além disso, vários factores dificultam a diferenciação de preços ao consumidor final pois promovem a transparência no processo de fixação de preços.

No entanto, algumas condições semelhantes às encontradas na Europa já podem ser identificadas no Brasil, tais como:

- Grupos de compradores que se reúnem em consórcios para obter melhores condições de preço junto de fornecedores;
- Compradores que actuam em diversos países/regiões e que requerem um único preço para fornecimento, o qual tende a ser o menor preço praticado pelo fornecedor;
- Compradores que já utilizam a Internet para obter informação sobre preços praticados pelos fornecedores em outros países/regiões;
- O Mercado Comum na Europa promoveu a homogeneização de preços. A solidificação do MERCOSUL poderá vir a ter o mesmo efeito que a Comunidade Europeia teve na capacidade das empresas fornecedoras em diferenciar o preço de mercadorias em diferentes regiões;
- Sistemas de informação permitiram que compradores analisem informação colectada em diversos pontos da cadeia de valor, dificultando a negociação de preços entre compradores e fornecedores.

No livro **O Poder dos Preços**, os autores Hermann Simon e Robert J. Dolan exploram como as empresas podem maximizar a rentabilidade através da gestão estratégica dos preços. As empresas atingem melhor rentabilidade através da segmentação de clientes de acordo com as suas necessidades.

## A diferenciação indiscriminada de preços expõe a empresa a riscos

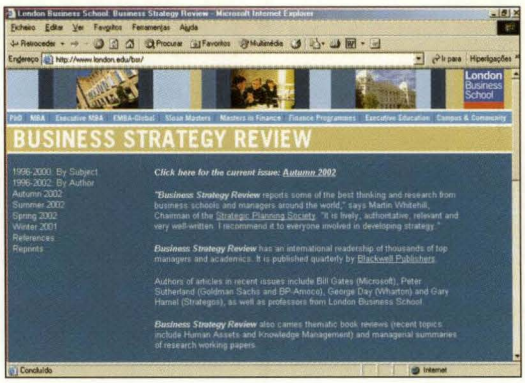
Desta forma, a empresa é capaz de fixar preços diferenciados para diferentes segmentos do mercado, os quais são consonantes com: (1) o valor que os clientes dão ao produto, e (2) o valor que os mesmos estão dispostos a pagar. Nesse contexto, a capacidade da empresa em identificar o valor que o cliente dá ao produto está interligada com a sua capacidade de diferenciar preços e de extrair valor do produto, já que a empresa atinge os consumidores que estão dispostos a pagar mais pela mercadoria.

Contudo, a diferenciação indiscriminada de preços expõe a empresa a riscos, nomeadamente: (1) gera conflitos na cadeia de distribuição, os quais levam a um re-alinhamento de preços, (2) promove guerras de preços entre concorrentes, as quais levam à redução dos mesmos, e (3) faz com que grossistas e retalhistas pratiquem *cherry picking*, ou seja, comprem mercadorias no local onde obtém o menor preço junto do fornecedor. O desafio está em diferenciar preços de forma a não oferecer oportunidades aos concorrentes e de maneira a captar o valor que diferentes segmentos de clientes dão ao produto.

exige uma abordagem muito sistemática, e demora três a nove meses, segundo a complexidade. Durante esse período, algumas melhorias podem ser implementadas imediatamente.

Em vez de focar-se apenas, por reflexo, no controlo e redução de custos, os gestores do topo deveriam ver o lado da extracção de valor como uma forma igualmente atraente e viável de conseguir um crescimento dos lucros sustentável. Nenhuma empresa deveria ignorar essa oportunidade. ■

**Hermann Simon é presidente da Simon-Kucher & Partners Marketing & Strategy Consultants (na Web em www.simon-kucher.com), sediada em Bona, na Alemanha, e com escritórios em vários continentes, e co-autor de *Power Pricing* (The Free Press, 1996).**
**Pode ser contactado no e-mail: hsimon@simon-kucher.com.**
**Stephan A. Butscher é partner na Simon-Kucher e director executivo do escritório de Londres.**
**Pode ser contactado no e-mail: sbutscher@simon-kucher.com.**
**Karl-Heinz Sebastian é senior partner na Simon-Kucher.**
**Pode ser contactado no e-mail: ksebastian@simon-kucher.com.**




**www.london.edu/bsr**