



Macroplan[®]
Prospectiva, Estratégia & Gestão

Como lutar em uma guerra de preços

Juliana Kircher

Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Julho de 2006

Guerras de preços já são fatos concretos que ocorrem frequentemente em todos os mercados, seja quando estamos falando sobre produtos de alta tecnologia em um mundo de rápidas mudanças, de marketing de produtos pela Internet, de serviços educacionais ou mesmo de mercados tradicionais de commodities, como combustíveis. Se você é um gerente e não está nesta batalha, provavelmente estará em breve. Portanto, nunca é cedo para começar a se preparar.

Este texto descreve algumas causas e características das guerras de preços e como as organizações ou empresas podem brigar, escapar ou mesmo iniciá-las. **A melhor defesa em uma guerra de preços não é simplesmente reduzir os preços: pode-se enfatizar outras opções para proteger seu *market share*.**

As empresas podem, por exemplo, competir por qualidade ao invés de preço; podem alertar seus clientes quanto aos riscos e consequências negativas de escolher uma opção baseada no menor preço; podem revelar suas intenções e competências estratégicas para dissuadir eventuais oponentes. A ameaça de uma ação baseada em preço pode manter o movimento de preços dos concorrentes "sob controle". E, finalmente, as empresas podem buscar apoio nos seus parceiros - clientes, vendedores e fornecedores, por exemplo - para ajudar a reverter uma guerra de preços.

A Batalha para Capturar o Cliente

O preço é, cada vez mais, uma arma na batalha constante de capturar o cliente. Criar um apelo de preços baixos é um desafio e uma guerra de preços pode criar situações de devastação econômica e

GUERRA DE PREÇOS NA TELEFONIA AMERICANA

Em julho de 1999, a Sprint anunciou tarifas reduzidas de longa distância nos EUA por 5 cents o minuto. Em agosto de 1999, a MCI começou a oferecer o mesmo desconto. No mesmo mês, a AT&T reduziu suas tarifas de longa distância a 7 cents o minuto durante todos os horários. As ações da AT&T caíram 4,7% no dia deste anúncio; da MCI, caíram 2,5% e da Sprint, 3,8%

debilitação psicológica e afetar o indivíduo, a empresa e a lucratividade da indústria. Não importa quem ganhe, os combatentes parecem terminar pior do que começaram antes de entrar na batalha. Guerras de preços têm se tornado cada vez mais comuns e agressivas.

O Diagnóstico

2

Em geral, uma guerra de preços começa quando alguém, em algum lugar, acredita que o preço de determinado mercado está muito alto. Ou quando alguém pretende aumentar seu market share às custas das margens de lucro. As guerras de preços têm se tornado muito comuns porque as empresas tendem a ver as mudanças de preços como uma ação fácil, rápida e reversível.

O primeiro passo para se enfrentar uma guerra de preços de forma estruturada é o diagnóstico. O processo deve enfatizar o

PROJETANDO E FORNECENDO MAIS VALOR AO CLIENTE

Se os clientes apenas comprassem produtos e não se importassem com serviços e benefícios adicionais e se todos os produtos de todas as categorias fossem iguais, todos os mercados dependeriam apenas de preço e todas as empresas teriam que aceitar o preço estabelecido pelo mercado. É claro que não existem mercados assim. As pessoas desenvolvem preferências por marcas, que se tornam conhecidas e criam uma expectativa. No mercado hipercompetitivo de hoje, as empresas lutam para diferenciar seus produtos. Os profissionais de marketing mais competentes não vendem produtos, mas pacotes de benefícios. Não vendem apenas valor de compra, mas valor de utilização.

Em seu livro *Estratégia Competitiva*, Michael Porter cita "liderança em preços" como uma das três estratégias competitiva vencedoras. Os japoneses ganharam vários mercados pela prática da liderança em preços. Preço agressivo é mais bem praticado por empresas que desfrutam da posição de menor custo no setor. Uma empresa pode ser de baixo custo como resultado de muitos fatores, entre eles escala, experiência, economia na escolha das localizações, melhor controle de custos ou maior poder de negociação junto a fornecedores e distribuidores. As empresas podem se ver obrigadas a "temperar" suas ofertas aos clientes de outras maneiras que não pelo menor preço. Empresas que agregam valor já desenvolveram um pacote de benefícios mais forte para conquistar a preferência do cliente, oferecendo, por exemplo: customização; maior conveniência; serviço mais rápido; mais e/ou melhores serviços; orientação, treinamento ou consultoria; uma garantia extra-ordinária; ferramentas úteis de software e hardware, etc.

Fonte: Kotler, Philip - Marketing para o Século XXI

entendimento das oportunidades relacionadas a oferecer o produto a preços mais baixos. Não só é necessário entender porque a guerra de preços está acontecendo ou irá acontecer, como também é crítico reconhecer onde procurar os recursos para a batalha.

Um bom diagnóstico focaliza quatro áreas:

- **Cientes:** a sensibilidade ao preço e os segmentos de clientes que surgirão se houver queda de preço;
- **Empresas:** a estrutura de custos do negócio, capacidade de produção e posicionamento estratégico
- **Competidores:** a estrutura de custos de seus concorrentes, além também da sua capacidade de produção e posicionamento estratégico

- **Parceiros ou "stakeholders":** outros players da indústria que serão afetados com o resultado da guerra de preços.

Se a companhia escolher competir por preço, sugere-se a utilização de ações complexas e combinadas, reduzindo os preços em determinados canais ou introduzindo novos produtos ou marcas - levando a companhia a selecionar o alvo destes segmentos de mercado que estão sob ameaça competitiva. Um simples movimento reativo de preços deve ser a última alternativa - e os gerentes devem atuar pronta e decisivamente para que os competidores saibam que qualquer ganho de receita terá curta duração.

Algumas Maneiras de Lutar em uma Guerra de Preços	
Tática	Exemplo
Respostas não baseadas em preço	
Revelação de intenções e competências estratégicas	Ameace competir com os preços do concorrente, ofereça o menor preço todos os dias ou revele sua vantagem competitiva de custos
Diferenciação por qualidade	Aumente a diferenciação do seu produto adicionando novas características ou tornando visível características já existentes e seus benefícios. Enfatize os riscos associados à escolha da opção mais barata.
Cooperação com parceiros	Forme parcerias estratégicas oferecendo cooperação ou acordos exclusivos com fornecedores, revendedores ou provedores de serviços relacionados.
Respostas Baseadas em Preços	
Ações de redução de preços	Ofereça um preço atraente, pagamento em parcelas, descontos em grandes quantidades, promoções ou programas de fidelidade para seus produtos ou marcas
Lançamento de novos produtos	Introduza marcas similares que possam competir nos segmentos de mercado que estão sendo desafiados pelos concorrentes
Ajustes regulares de preços	Ajuste o preço regular dos produtos como resposta a uma alteração de preços do concorrente ou outro potencial entrante no mercado.

Evitando uma Guerra de Preços

Existem várias maneiras de evitar uma guerra de preços antes dela começar. Uma delas é ter certeza que seus concorrentes entendem a razão da sua política de preços. Em outras palavras, revele suas intenções estratégicas. "Política do menor preço", "bater o preço do concorrente" ou outras declarações explícitas devem comunicar aos competidores sua intenção de lutar em uma guerra de preços utilizando todos os recursos disponíveis.

A análise de mercado pode revelar que os diferentes segmentos de clientes exibem sensibilidades distintas entre preço e qualidade. Entender a base de sensibilidade de preço de alguns clientes permite que os gerentes respondam de forma criativa ao preço da concorrência sem precisar reduzir seu próprio preço. Desta forma, a empresa pode competir por diferenciação, e não preço.

Outro modo de se evitar uma guerra de preço é alertar os consumidores ao risco - especificamente o risco de baixa qualidade. Então, mais do que competir por preço, deve-se enfatizar o desempenho do produto e como este atende às necessidades do cliente.

ALGUNS CUIDADOS QUANDO SE ESCOLHE COMPETIR POR PREÇOS

Num mundo em que a distribuição se torna cada vez mais eficiente e competitiva, (quase) todos têm acesso aos mesmos negócios.

Antigamente, a facilidade e a conveniência eram um dos fatores levados em conta no apreçamento. Você podia comprar o toca-CDs numa loja simpática de seu bairro pelo preço de tabela ou procurar uma loja de descontos, lotada de pessoas, em busca de um negócio melhor. Mas a Internet está acabando com esta abordagem, ao mesmo tempo em que gera um mercado maior. Veja o exemplo da Priceline.com, um site nos EUA que, depois que o usuário digita o preço que está disposto a pagar, faz buscas de passagens aéreas, reservas e hotel e aluguel de carros de acordo com seu orçamento. (Dyson, Esther - Preço Instantâneo *in* Exame, fevereiro/99)

Quando se fala em preço, o número escrito na etiqueta não deve refletir os custos do produto, mas o valor econômico que o cliente percebe nele.

Na ânsia de aumentar, respectivamente, a participação no mercado, muitas empresas estão criando um clima de negociação de preços com seus clientes que é prejudicial para todos: os clientes acabam ignorando o valor do produto; pensam apenas se esse é o melhor preço que podem conseguir ou, pior, se estão "ganhando o jogo". Esse é o problema mais sério quando se fala em fixação de preços. Thomas Nagle, especialista em precificação aliada à estratégia e autor do livro *The Strategy and Tactics of Pricing* afirma que todo o poder passou para o comprador e que cabe ao fornecedor reequilibrar os pratos desta balança, fazendo com que o preço retome sua função original: viabilizar a rentabilidade. Para isso, é necessário que a empresa se concentre em criar valor para os clientes.

RIO DE JANEIRO

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718
Ed. Fórum de Ipanema
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ
Cep: 22410-003
Fone/fax: (21) 2287-3293
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

SÃO PAULO

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112
Ed. Santos Dumont
Cerqueira César - São Paulo/SP
Cep: 01419-001
Fone/fax: (11) 3285-5634
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

BRASÍLIA

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908
Ed. Brasília Trade Center
Asa Norte - Brasília/DF
Cep: 70.711-902
Fone: (61) 3328-6504
Fax: (61) 3328-7446
e-mail: macroplandf@macroplan.com.br

ESPÍRITO SANTO

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301
Ed. Petro Tower
Enseada do Suá - Vitória/ES
Cep: 29.050-335
Fone/fax: (27) 2123-1412
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br

www.macroplan.com.br