



CAPÍTULO I

CORTAR PREÇOS? PENSE DUAS VEZES!

*“O mapa da economia está coberto de áreas,
cada vez mais numerosas e maiores, onde não há lucro...
Zonas de lucratividade zero são os buracos negros do universo empresarial.”
Adrian Slywotzky e David Morrison, no livro **Arte do Lucro***

Vamos supor que, toda vez que um time de futebol americano tivesse a posse da bola, os jogadores a jogassem para trás, de volta para o campo adversário. Teriam sucesso? Desconfio que não muito. O outro time logo entenderia que a jogada era sempre a mesma. Iria se preparar, escolhendo as posições em campo, para reagir. Para se sair bem, um time precisa ter um conjunto de passes combinados previamente, objetivando surpreender o adversário; o mesmo princípio é aplicado aos negócios. Então, por que os empresários enfiam a mão na cartola e sacam de lá, todas as vezes, a mesma estratégia? Cortar preços é um truque perfeito quando usado de vez em quando, mas a mágica vai perdendo a graça se, todas as vezes, aparece o mesmíssimo coelho. Também fica fácil para os mágicos concorrentes aprimorarem o truque e relegarem o “mágico de coelho na cartola” para a segunda divisão. Até mesmo a audiência fica cansada, depois de um tempo. “Hum! Outra liquidação. Não passa de mais um produto ou serviço com desconto.” Nesse cenário, você vai ter de melhorar a oferta, se quiser manter os clientes interessados. Um desconto de 10% já não é mais o bastante para entusiasamá-los? Presumo que, da próxima vez, terá de oferecer-lhes 15%.

MAS A PRÁTICA DO DESCONTO É PERIGOSA

Em um mercado caracterizado por uma disputa implacável, competir no preço é uma tentação. A prática da remarcação de preço, para fechar uma venda, é tão difundida que, a certa altura, eu mesmo cheguei a pensar que a maioria das empresas já não se lembrava de como era competir em outras bases, além do preço. Descobri, porém, que estava enganado. Agora, tenho a certeza de que nunca soubemos como competir de outra maneira. Você deve se lembrar que, até a metade dos anos 1980, costumávamos fazer negócios numa economia regulamentada. Em todos os grandes setores industriais, havia um concorrente dominante ou apenas algumas empresas de porte. Então, o mundo mudou. A desregulamentação abriu caminho para o aumento da concorrência e, de repente, tivemos de aprender a competir. Disputar o mercado com base no preço parecia a coisa mais óbvia a fazer, sobretudo porque, em muitos casos, eles estavam desnecessariamente altos, em decorrência de anos de subsídios e de ausência de concorrência. Preço baixo significava margens menores o que, por seu turno, significava que as empresas tinham de cortar custos. Embora doloroso, principalmente para o pessoal que tinha perdido o emprego, era relativamente de fácil execução pois, mais uma vez, subsídios e ausência de competição haviam preparado o terreno para a incompetência. Hoje, porém, a história é bem outra. As empresas, na maioria, procuram estar o mais enxutas que puderem. Os empregados sabem que é esperado que ultrapassem a produção do ano anterior, sem que, contudo, tal esforço se traduza em gordos aumentos salariais, como acontecia no passado. A pressão recai direto sobre os fornecedores, obrigando-os a diminuir ou mesmo a cortar preços.

A prática do desconto é hoje tão freqüente que, quando compro



alguma coisa, sempre reclamo que o preço está muito alto, mesmo que não seja verdade, porque a cada nove entre dez vezes, os vendedores vão reagir, baixando os preços.

Há uns anos, por exemplo, eu estava construindo uma casa, e o empreiteiro responsável pela pintura decidiu, de uma hora para outra, que não ia mais trabalhar. Aquilo me deixou em apuros, porque já estávamos atrasados no cronograma, o que implicava ter de sair de onde estava e ir morar numa casa em construção. Rapidamente, telefonei para outros empreiteiros de pintura e expliquei o problema. Naquela mesma tarde, uma empresa veio dar uma olhada no serviço. Parecia qualificada. Os responsáveis disseram-me que poderiam começar no dia seguinte e que empregariam mais mão-de-obra, para compensar o tempo perdido. Pareciam saber o que estavam fazendo e tinham boa reputação. O responsável pelo orçamento ficou de enviar-me um fax com o preço, ainda naquela tarde. Já estava decidido a contratá-los, mas esperei para ver os preços, antes de lhes comunicar a decisão. Quando o fax chegou, reparei que os preços estavam alinhados com os dos concorrentes e telefonei-lhes para tratar do serviço. “Pode começar amanhã?”, perguntei. “E vai botar uma turma para tocar o serviço?” Assegurou-me que sim. “E se não tiver terminado antes de a gente se mudar, vai poder trabalhar conosco lá dentro?”, insisti.

“Sem problema”, respondeu.

“Gostaria mesmo que fizessem o serviço, mas o preço está muito alto.”

“Ok”, ele falou. “Vou ver o que posso fazer.”

Uma hora mais tarde, mandou um fax, dizendo que reduziria o preço em 10%!

Qual a razão para isso? Mesmo se tivesse colocado 10% extra na cotação original, ou mesmo se estivessem desesperados por trabalho, não havia por que abrir mão de uma fatia tão grande do lucro, do qual, evidentemente, vem o dinheiro para financiar os descontos. O responsável pelo orçamento poderia ter argumentado: “Perdão, mas o senhor não disse que precisava de alguém para começar de imediato? E não queria uma turma para adiantar o serviço? Depois não disse que, talvez, fosse preciso que trabalhássemos com o senhor e sua família dentro da casa, caso se mudassem antes de termos acabado? Bem, podemos fazer tudo isso. E não vamos abandonar o serviço, como o outro pessoal! Também damos garantia do trabalho. Então, isso tudo não vale o preço que demos?” Claro que teria dito que sim. Você, não?

Se reduzir o preço é sua arma predileta, deveria entender que fica muito fácil para os concorrentes superá-lo, pois tudo o que precisam fazer é tirar “da cartola” um desconto ainda maior. Kmart, a maior loja de varejo americana, que já precisou de auxílio para escapar da falência, aprendeu essa lição, do jeito mais difícil. Numa tentativa de incrementar as vendas em declínio, reduziu os preços. Não foi surpresa nenhuma quando sua maior concorrente, a Wal-Mart, reagiu com descontos ainda maiores. Claro que a Wal-Mart, por ser a maior varejista mundial, tinha mais reservas. Conclusão: Kmart perdeu a guerra de preços, perdeu as vendas e pode até perder o negócio, como um todo.

O desconto destrói a credibilidade.

Contrariamente ao que era de se supor, essas guerrinhas não custam apenas dinheiro, mas estragam o relacionamento com os clientes. Os descontos destroem a credibilidade. Primeiro você diz que o produto vale 50,00 e, depois, que vale apenas 45,00. Agora está pronto para aceitar 40,00. O cliente começa a achar que, talvez, a mercadoria ou serviço posto à venda valha apenas 35,00 ou, até mesmo, 30,00. O cliente fica se perguntando qual o verdadeiro valor do bem ou serviço. Fica cansado de se preocupar em estar pagando caro demais ou começa a imaginar se faria melhor negócio em outro estabelecimento. E, além do mais, resta sempre aquela incômoda desconfiança de que você talvez só esteja mesmo levando aquilo pelo qual pagou.

Voltando ao time de futebol, provavelmente o problema mais sério de jogar a bola para trás seja o de estar desperdiçando algo de valor. Os jogadores perdem a posse de bola e, embora recuperem posição dentro do campo, na maioria das vezes não vale a pena. Afinal de contas, não dá para fazer gol sem a bola, embora seja possível marcar, começando do próprio campo. Acontece a mesma coisa com empresários que sabem competir apenas no preço. Podem ganhar volume de vendas ou uma fatia do mercado, mas abrem mão da margem



de lucro. Óbvio que a estratégia de preços deveria estar relacionada com as metas do negócio. Quer uma fatia do mercado? Planeja aumentar o volume de vendas? Ou quer melhorar o lucro? Esses são posicionamentos bastante diferentes. Muitos empresários somente aprenderam depois de sentirem na carne que participação no mercado e aumento de volume não significam, necessariamente, lucratividade. Qualquer que seja o objetivo imediato, jamais se esqueça de que a meta de longo prazo, nos negócios, é ter clientes lucrativos e fiéis, por muito tempo.



RESUMO

- ▶ Muitas empresas concorrem com base no preço, e somente no preço.
- ▶ Há lugar para os descontos, sobretudo se você reinventar sua indústria.
- ▶ Mas é uma estratégia perigosa porque destrói a confiança, a reputação e a rentabilidade.
- ▶ Uma política de preços voltada para o lucro é essencial para o sucesso do negócio.
- ▶ Existem alternativas aos descontos, pois preço não é o problema.
- ▶ Os consumidores querem o valor do produto ou serviço e, não, preços baixos.
- ▶ A maioria de nós não sabe a que os clientes dão valor.
- ▶ Evitar a redução de preço, ou mesmo aumentar os preços em 1%, vai provocar reação positiva nos resultados financeiros.

REFLEXÕES

- ▶ Pense em todas as ocasiões, nos últimos três meses, em que competiu no preço.
- ▶ O quanto lhe custou fazer isso?
- ▶ O que vai acontecer, se continuar fazendo isso, a longo prazo?
- ▶ Se fosse um de seus concorrentes, como reagiria?