



# Estratégias para dominar a gangorra dos preços

Saber responder a três questões pode garantir flexibilidade na fixação de preços, importante vantagem competitiva em época de recessão

Por Rob Docters, Mike Reopel, Jeanne-Mey Sun e Steve Tanny

**D**iante de uma tempestade iminente, o capitão dá ordens para garantir a segurança do navio. Amarrar melhor a carga, preparar refeições com antecedência e ajustar o curso para evitar o pior. Ele tem uma estratégia clara e comprovada para enfrentar o mau tempo. Você tem uma estratégia semelhante para enfrentar turbulências econômicas?

Em tempos de recessão, seu plano para melhorar a percepção que o cliente tem de sua marca fica ultrapassado, sua estratégia de preços fica ultrapassada e seu orçamento de investimentos fica ultrapassado. Isso porque, quando a expectativa de crescimento diminui, muda a relação entre bens e dinheiro. O mesmo bem comprado por US\$ 100 em uma economia que cresce 5% custa apenas US\$ 50 se o índice de crescimento for de 3%. Em outras palavras, o dinheiro adquire mais valor, ele compra mais.

Em vez de ir adiante com planos antigos, portanto, pense em refazê-los. Três questões que devem ocupar a cabeça dos executivos.

■ Nesse reajuste de gastos a ser feito pelos clientes, há alguma possibilidade de colocar meus

## Sinopse

■ Recessões econômicas não eliminam completamente o poder de fixação de preços das empresas, ao contrário do que muitos executivos pensam. Com estratégias inteligentes, como as discutidas a seguir, é possível continuar a aumentar preços ou reduzi-los de uma forma que não atrapalhe o futuro.

■ Este artigo se organiza em torno das três perguntas básicas que, segundo os autores, todos devem formular em época de recessão: 1) Há chances de colocar meus produtos e serviços no lugar de produtos e serviços de um concorrente que pratique preços mais altos? 2) Como

direcionar os clientes para minhas ofertas, mantendo ou aumentando preços? 3) Como fazer para reduzir meus preços do modo certo?

■ Se a resposta à primeira questão depende de uma avaliação caso a caso, a segunda resposta está intimamente atrelada a investimentos em marca e a terceira se divide em quatro estratégias. Os autores destacam, por fim, que essas decisões devem caber à alta direção da empresa e não à gerência média. Este artigo reúne os *highlights* do livro *Winning the Profit Game – Smarter Pricing, Smarter Branding* (ed. McGraw-Hill).

Robert G. Docters é sócio da i2 Partners, L.L.C. de Nova York, EUA. Mike Reopel é sócio e diretor do escritório da firma de consultoria A.T. Kearney em Cambridge, Massachusetts, EUA. Jeanne-Mey Sun é gerente da A.T. Kearney de Chicago. E Steve Tanny é economista e professor de matemática da University of Toronto, Canadá.

produtos e serviços no lugar de produtos e serviços de um concorrente que pratique preços mais altos?

- Como direcionar os clientes para minhas ofertas sem reduzir preços?
- Se, por outro lado, minha empresa não for uma das que podem se beneficiar da substituição, como faço para ajustar meus preços à nova realidade?

### Que produtos podem ser substitutos?

Quais seriam bons exemplos de produtos substitutos? Entre os destinados ao mercado de alto poder aquisitivo, encontram-se os veículos para todos os tipos de terreno e os *home theaters*, para citar apenas dois exemplos. Embora caros, esses produtos servem como substitutos de alto custo para outros ainda mais onerosos, como viagens para lugares distantes.

Na extremidade oposta, de produtos destinados ao mercado de baixo poder aquisitivo, um produtor de carnes poderia comercializar produtos mais fáceis de preparar, capazes de substituir refeições em restaurantes.

Não faltam produtos com potencial de atuar como substitutos. Embora os preços caiam durante períodos recessivos, essa não é uma queda uniforme –um olhar atento é capaz de detectar diferenças marcantes em termos de tendência de preços entre produtos e bens e serviços.

Construtoras de residências podiam escolher, em 2001, entre áreas próximas a Nova York, onde os preços de imóveis aumentaram mais de 11%, e de Pittsburgh, onde os mesmos preços tiveram um declínio de 15%. Outros segmentos mostravam divergências semelhantes: no setor de eletrônicos, o preço dos televisores caiu 12%, enquanto dispositivos como PDAs experimentavam alta de 20%. Situação análoga pôde ser observada também na receita com anúncios de moda em mídia impressa nos EUA –que despencou de 2001 para 2002– e anúncios em revistas de pais e filhos, que registraram alta na mesma proporção.

### Como direcionar os clientes para as ofertas sem reduzir preços?

Durante períodos de recessão econômica, as marcas se tornam uma ferramenta-chave para canalizar os gastos do consumidor para sua empresa. Por quê? É que os grandes cortes no orçamento dos consumidores, sejam clientes finais ou industriais, se traduzem em um número menor de aquisições, e não em compras de produtos mais baratos.

Veja este exemplo: se, em tempos de prosperidade, uma biblioteca compraria três livros sobre determinado tópico, abrangendo diversos preços e abordagens, diante de um corte de verbas, ela pode optar por comprar apenas um livro sobre o assunto. E o livro escolhido não será o mais barato, nem o menos abrangente. A lógica que norteia a biblioteca é: se temos de comprar apenas um livro, devemos escolher o melhor. Com isso, os editores de livros de primeira linha podem, na verdade, até aumentar seus preços, já que, diante da falta de publicações concorrentes, os orçamentos das bibliotecas podem absorver o aumento de preço em um livro.

Além de investir em marca, sua empresa deve determinar se um subgrupo do mercado pode continuar sendo atraído por suas ofertas mesmo com um aumento de preços. Para tanto, é preciso boa percepção do mercado e certa dose de coragem. Empresas farmacêuticas e grifes famosas conhecem bem esse jogo. Quando os laboratórios se viram diante da regulamentação de preços na Europa, por exemplo, reagiram aumentando os preços nos Estados Unidos. Da mesma maneira, em 2001, grifes famosas que atuam em todo o mundo, como Louis Vuitton, Celine e Fendi, alcançaram aumento de faturamento de dois dígitos ao subirem preços em certos mercados.

*Em 2001, grifes mundiais como Louis Vuitton e Fendi conseguiram aumentar o faturamento em alguns mercados mesmo aumentando os preços*

### Como reduzir preços?

Muitas vezes, no entanto, é praticamente impossível manter os mesmos níveis de preço durante uma recessão. O que fazer? Recomendamos quatro estratégias:

**Liberte-se do ciclo de orçamento.** Algumas empresas optam por elevar preços durante períodos de recessão, apostando que o aumento do preço de produtos individuais compensará a queda de volume. Se o custo de mudar de fornecedor for alto para o cliente, tal lógica terá certa validade de curto prazo.

Para muitos executivos, um estímulo adicional é o caráter anual de seus planos de remuneração: melhor ganhar um bom bônus agora do que investir em ganhos futuros. De qualquer maneira, seja qual for a motivação, essa tática é muito comum.

No entanto, aumentar preços para conseguir atingir metas financeiras irrealistas, estipuladas pela direção da empresa, não é má idéia apenas no longo prazo; pode causar danos no curto prazo também. O mercado de aluguel de imóveis comerciais de Nova York é um bom exemplo dessas práticas imprudentes de preços. No final de 2001, ficou claro que o *boom* que vinha impulsionando a economia norte-americana por uma década estava chegando ao final. Para aqueles que não achavam suficiente a queda contínua da bolsa de valores, havia os trágicos eventos de 11 de setembro a pontuar o final de uma era, impondo um pesado ônus econômico à área metropolitana de Nova York. Apesar disso, o preço por metro quadrado dos aluguéis comerciais continuou a subir até o final de 2001. Não era de estranhar, portanto, que as taxas de imóveis desocupados tivessem aumentado vertiginosamente apesar da destruição de espaço do World Trade Center. Em mais de uma dezena de casos, endereços de prestígio que ousaram aumentar os preços em mais de 5% foram atingidos por uma debandada de 20% dos inquilinos, provocando profunda queda no nível de receitas, totalmente desnecessária.

Para desencorajar esse tipo de manobra de fixação de preços, a alta direção das empresas deve promover um ambiente em que seja possível fazer correções de curso no orçamento e em metas no meio do caminho, sempre que houver desvios das premissas tidas como verdadeiras durante o processo de planejamento por culpa da economia. A estruturação de esquemas de incentivo para funcionários estabelecendo objetivos de desempenho superiores a um ano também ajuda a evitar esse comportamento tardio e contraproducente com relação a preços. Prazos maiores aumentam a probabilidade de ocorrer uma melhora na economia para colocar a empresa novamente nos eixos.

**Use ferramentas criativas para ajustar preços.** Se seu negócio depende de grandes volumes de venda para gerar margens positivas, pode ser necessário diminuir preços para manter o mesmo volume durante períodos recessivos. Nesses casos, não é recomendável fazer alterações nos preços de tabela. Em primeiro lugar, porque esses preços dificilmente poderão ser aumentados quando surgir a primeira oportunidade. Em segundo lugar, os preços de tabela oferecem descontos para todos os clientes, sem levar em conta que há, provavelmente, alguns clientes que continuariam a pagar os preços antigos de bom grado.

Uma boa alternativa é oferecer descontos e incentivos aos clientes. Além da rapidez de implementação, é mais fácil remover esses mecanismos do que alterar a lista de preços. Um exemplo é a reintrodução da oferta de entrega gratuita, pela Amazon, para pedidos acima de determinado volume. Ela fez isso para estimular as vendas depois da queda dos negócios das *ponto.com*. Outros exemplos são a oferta de isenção de taxa de matrícula nas academias para usuários que façam planos de adesão de três a seis meses ou a oferta de incentivos substanciais para novos assinantes de celulares, na forma de aparelhos ou períodos gratuitos ou de grandes descontos.

Entre 2001 e 2003, as montadoras de automóveis norte-americanas adotaram uma abordagem semelhante, oferecendo descontos para estimular as vendas. Em dezembro de

2002 esses descontos estavam por volta de US\$ 3,14 mil por veículo, mais do dobro do registrado dois anos antes. O resultado foi um recorde de unidades vendidas no setor. Para a General Motors, líder em custos baixos nos EUA, o movimento resultou até em lucros substanciais, mas isso não aconteceu com montadoras menos preparadas como a Chrysler. Nos últimos meses de 2002, o lucro por veículo da Chrysler caiu de US\$ 505 por automóvel para cerca de US\$ 125.

**Rearranje produtos e serviços.** Pressões para reduzir preços se traduzem em clientes potenciais que se recusam a comprar serviços ou produtos. Ferramentas como categorização de preços e outras formas de diferenciação são ainda mais vitais nesses ambientes. Elas podem ser a diferença entre a vida e a morte de uma empresa.

Em 2001, cerca de nove redes norte-americanas de cinemas de abrangência nacional, representando mais de um terço das telas do país, pediram falência. Esses grupos haviam tentado permanecer no mercado adotando uma tática rígida de aumento generalizado de preços. Enquanto isso, redes de cinemas como a AMC e algumas grandes salas de cinema independentes partiram para a exploração de diversos planos de preços para sessões fora do horário de pico, começando por entradas mais baratas para as matinês. Elas nada mais fizeram do que segmentar seu produto. Em combinação com a inovação de conteúdo, essa estratégia teve muito mais sucesso.

A remodelação dos pacotes de ofertas pode ajudar a tornar os serviços de uma empresa mais acessíveis a consumidores que passaram a sentir-se menos abonados. Por exemplo, alguns promotores de eventos esportivos dos EUA colocaram à disposição dos torcedores uma gama mais ampla de pacotes de ingressos, como pacotes para 40 jogos, em vez de assinatura para a temporada toda.

**Segure seus melhores clientes.** Se você achar que tem uma percepção dos preços de produtos e serviços de sua empresa no futuro melhor do que a de seus clientes (o que provavelmente é verdade) e se apostar que os preços diminuirão, agora é hora de buscar a total lealdade desses clientes.

Uma boa forma de fazer isso é por meio de contratos. Atrelar preços a determinado índice é uma proposta considerada justa pelo cliente, que vê riscos para as duas partes. Outra tática é ligar preços a descontos por volume ou, melhor ainda, a descontos por volume cumulativo.

Essa medida faz com que o cliente pense duas vezes antes de aceitar uma eventual proposta pouco ética de um concorrente. Além disso, descontos complexos diminuem o nível de transparência de preços, fazendo com que fique mais difícil para o cliente ter certeza se determinada oferta vale realmente a pena.

### O papel da liderança

Vários observadores argumentam, aliás, que a recessão é a melhor época para investir em crescimento. Estão certos. No entanto, uma liderança forte é essencial para a empresa conseguir tomar decisões sólidas sobre preços e marcas, em qualquer momento do ciclo. Essas decisões não são fáceis nem fazem parte do escopo da gerência média. É a alta direção da empresa que deve fazer as apostas estratégicas necessárias para gerenciar uma mudança de curso em termos econômicos; é a alta direção que precisa ajustar o curso da embarcação para desviá-la da tempestade.