

## **Guerra de preços: é possível evitar?**

Fernando De Cesare Kolya

Não é raro ouvir nos corredores de um agrodistribuidor que o mercado está difícil, que a concorrência está “queimando o preço” e que a margem está cada vez menor. As empresas tentam evitar, mas muitas vezes acabam entrando em uma guerra de preços que parece não ter fim. Mas afinal, é possível evitar esta guerra?

No artigo *“O novo papel da revenda como provedor de solução para o agricultor”* publicado em setembro de 2011 defendemos que o papel dos agrodistribuidores no Brasil tem mudado. As revendas brasileiras, assim como aconteceu nos Estados Unidos, tendem a se transformar em verdadeiras prestadoras de serviços ao agricultor. Nesse contexto a venda de insumos passaria a representar menos no resultado final dos distribuidores.

### ***Mas afinal, o que a guerra de preços tem a ver com a história de prestação de serviços?***

Bem, atualmente já é possível dizer que os produtos vendidos pelos agrodistribuidores no Brasil não são mais simplesmente os insumos. Alguns agrodistribuidores já vendem um “pacote solução” que contém além dos insumos, visitas aos produtores, recomendação de adubação, recomendação de aplicação de defensivos, pacotes de trocas, entre muitos outros.

A estratégia por trás da oferta de solução é muito simples e está diretamente relacionada à guerra de preços, vamos ao exemplo:

Duas revendas concorrentes entre si têm em seu portfólio produtos semelhantes ou até da mesma marca. Vamos supor que ambas as revendas não ofereçam nenhum tipo de serviço atrelado à venda do produto. Neste caso, é muito fácil para o agricultor comparar o preço de ambas e fazer sua opção: produto por produto ele irá escolher o mais barato!

Consideremos agora a situação em que as duas revendas além de oferecerem o produto, ofereçam algum tipo de serviço atrelado à venda. A revenda “A” oferece assistência técnica e a revenda “B” oferece um programa de agricultura de precisão.

A partir do momento em que as revendas passam para este patamar, de oferta de solução (produtos + serviços), o agricultor terá que avaliar qual a solução que apresenta a relação de melhor custo/benefício, pois os produtos ofertados pelas revendas não são mais os mesmos.

Portanto, no estágio de venda de um “pacote solução” o agrodistribuidor minimiza a possibilidade de o agricultor comparar os produtos das duas revendas, agindo dessa maneira o agrodistribuidor estará evitando a guerra de preços.

Mas sabemos que nem sempre isso funciona, afinal, alguns clientes simplesmente não querem os serviços, não os valorizam e apenas buscam o melhor preço.

Em um artigo publicado na revista de negócios de Havard (*How to Fight a Price War: Analyzing the Battleground*<sup>1</sup>), Akshay, Mark e Scott, defendem que existem clientes que são menos sensíveis ao preço, e outros não aceitam preços superiores. **“Diferentes segmentos de clientes demonstram diferentes níveis de sensibilidade aos preços para diferentes produtos, em diferentes momentos”.**

Em outras palavras, temos que estar atentos ao perfil do cliente! Ou seja, alguns não veem valor na prestação de serviços. Ao passo que outros chegam a dispensar a cotação de preço na concorrência por estarem satisfeitos com “pacote solução” e não se importam de pagar um pouco a mais!

Em vista disso, o agrodistribuidor precisa compreender que a sua força de vendas, a sua capacidade de prestação de serviços e a sua estrutura de assistência técnica devem ser dimensionadas considerando que existem diversos perfis de clientes.

Para alguns perfis, a única coisa que importará será o preço, e assim, para atendê-los, a segmentação de clientes deverá permitir uma gestão de custos eficiente com o intuito de ofertar produtos a preços mais baixos.

Verifica-se, portanto, que a importância da segmentação de clientes, vai além da diferenciação de clientes, tal prática pode ser uma maneira de evitar a temida guerra de preços, além de contribuir para uma gestão de custos eficiente que possibilitará a oferta de preços mais baixos para uma parcela dos clientes.

\* O autor é consultor da Uni.Business Estratégia e atua em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para informações visite [www.unibusiness.org](http://www.unibusiness.org)



Fernando De Cesare Kolya é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP. Possui atuação na área de gestão estratégica e distribuição de insumos agrícolas (e-mail: [fernando.kolya@unibusiness.org](mailto:fernando.kolya@unibusiness.org)).

<sup>1</sup> Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/archive/1679.html>