

A ameaça do **baixo custo:** reagir ou não?

TODOS OS
COMPETIDORES
PREMIUM ESTÃO
SOB ATAQUE DE
CONCORRENTES QUE
OFERECEM PREÇO
INFERIOR, MOSTRA
ADRIAN RYANS, DO IMD.
SUBESTIMÁ-LOS É O
PIOR DOS ERROS

SINOPSE

- Os executivos de empresas estabelecidas costumam se ressentir sempre que não antecipam a dimensão das –muitas– ameaças de competidores de baixo custo que os rondam e que, por isso, não reagem vigorosamente.
- Mas essa incapacidade de enxergar novos concorrentes é uma consequência das forças de destruição criativa que operam no capitalismo.
- É possível reverter a situação favoravelmente quando a empresa está alerta o suficiente para identificar a natureza e a magnitude do desafio e manter os concorrentes marginais.

Quando competidores de baixo custo aparecem, uma das decisões mais duras com as quais os executivos de empresas com produtos e marcas premium deparam é sobre reagir ou não. A organização ou unidade de negócios deve ajustar sua estratégia para fazer frente à ameaça representada pelas estratégias de baixo custo ou continuar a trabalhar como de costume, sem mudar nada?

Quando essas empresas estabelecidas tentam definir a natureza e a magnitude do desafio, elas, não raro, o subestimam. Às vezes, os executivos estão tão focados em seus concorrentes tradicionais que nem mesmo reconhecem a ameaça que podem representar competidores de baixo custo.

Que executivo não está familiarizado com o caso da companhia aérea de baixo custo Ryanair e sua entrada bem-sucedida no mercado europeu à custa

Adrian Ryans é professor de marketing e estratégia no International Institute for Management Development (IMD), de Lausanne, Suíça. Este artigo é baseado parcialmente em seu livro *Beating low cost competition: how premium brands can respond to cut-price rivals* (ed. Wiley).

das empresas tradicionais da região? Da mesma forma, as líderes mundiais em telecomunicações não estavam muito ocupadas concorrendo entre si para perceber a ameaça do competidor de baixo custo chinês Huawei, agora a número um em redes fixas, telefonia móvel e switches de internet? Também houve o caso da Vizio, fornecedora de TVs de LCD pouco conhecida que superou as marcas premium em cinco anos e tornou-se líder do mercado de TVs de grandes dimensões na América do Norte. A complacência e a arrogância produzem pontos cegos que adiam uma reação e deixam as empresas principais vulneráveis.

Entretanto, nosso estudo sobre os competidores de baixo custo sugere que eles também ganham impulso ao se mover mais devagar e mais sorrateiramente – fatores a que as empresas estabelecidas deveriam prestar atenção. Por vezes, desafiantes de baixo custo estabelecem sua presença de modo furtivo, atuando em segmentos não desenvolvidos do mercado. Podem, ainda, estreitar lacunas de capacidade, aproximando-se dos grandes concorrentes aos olhos dos consumidores, em termos visuais ou de sensação oferecida.

Em outros casos, a concorrência entre os entrantes de baixo custo produz efeitos de segunda ordem não desejados que podem não ser notados pelas

empresas principais até que seja tarde demais para prevenir uma erosão grave de sua posição de mercado.

GANHANDO TEMPO PARA GANHAR IMPULSO

Se os desafiantes de baixo custo concorrem em segmentos não desenvolvidos que estão à margem do mercado principal, o impacto das primeiras vendas talvez seja silenciado. Ainda que a participação de mercado dos principais concorrentes esteja caindo, eles costumam continuar a crescer, às vezes rapidamente, o que os deixa com a falsa sensação de segurança.

Essa dinâmica é uma questão específica para empresas que atuam em mercados em desenvolvimento, especialmente em cidades menores ou em áreas rurais, nas quais os dados de mercado são, com frequência, muito menos transparentes do que em mercados mais maduros. Em alguns casos, competidores de baixo custo alcançam segmentos cujo desenvolvimento é demorado; eles podem requerer significativas mudanças de comportamento e nova infraestrutura para apoiar o cres-



cimento. Em geral, mudanças dessa natureza não acontecem da noite para o dia e, com certeza, nada aconteceu assim tão rápido para as companhias aéreas de baixo custo.

Como resultado dos preços extremamente baixos que empresas como easyJet, Ryanair e Southwest Airlines levaram ao mercado de viagens aéreas, os clientes aos poucos adotaram novos comportamentos, reescrevendo as regras do mercado. Mais pessoas na Europa tiram folgas de fim de semana em países mais distantes. Antes da ascensão das companhias de baixo custo, tais passageiros viajavam local ou regionalmente.

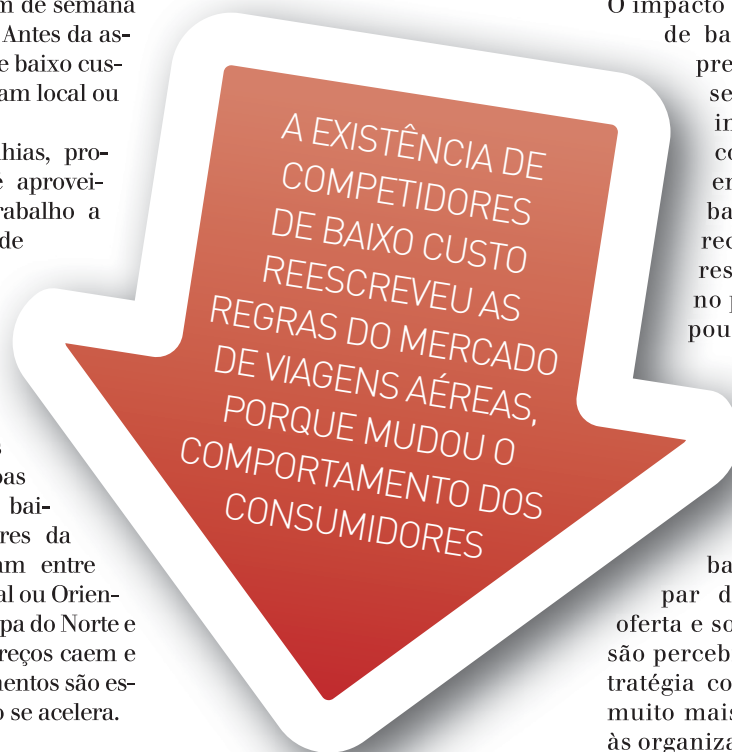
Graças a tais companhias, profissionais da Europa até aproveitaram oportunidades de trabalho a centenas de quilômetros de distância de onde residem. Alguns médicos que vivem na Europa continental clinicam também no Reino Unido para suprir a escassez de médicos em certas regiões. Mesmo as pessoas com renda relativamente baixa, como os trabalhadores da construção civil, transitam entre sua casa na Europa Central ou Oriental e seu emprego na Europa do Norte e Ocidental. Conforme os preços caem e novos tipos de comportamentos são estabelecidos, o crescimento se acelera.

PREENCHENDO LACUNAS DE RECURSOS E CAPACIDADE

Algumas companhias de baixo custo emergem mais rapidamente do que os concorrentes premium conseguem antecipar ao encontrar maneiras inteligentes de superar lacunas de capacidade. Por exemplo, quando empresas-atacante de baixo custo se põem em marcha, podem copiar os produtos de organizações premium, às vezes equiparando-se em termos de design, cores, variedade de ofertas e materiais promocionais. (Um fabricante chinês de maquinário têxtil até ajudou seus clientes a identificar

o produto que deveriam escolher ao indicar, em seus números de modelos, tanto a marca premium como o modelo copiado.)

Em muitos setores, a propriedade intelectual pode ser licenciada e usada por uma taxa módica. Além disso, concorrentes de baixo custo adquiriram participação em empresas que têm acesso à tecnologia desejada, a canais de distribuição e a relações com os clientes.



Algumas vezes, companhias de baixo custo melhoram qualidade e desempenho, reduzindo o gap em relação aos concorrentes premium, ao aproveitar o apoio de clientes e fornecedores que tentam proteger e favorecer os próprios interesses. Os clientes, não raro, entusiasmam-se com a concorrência mais acirrada entre fornecedores e, em alguns casos, ajudam os competidores de baixo custo a aperfeiçoar suas ofertas, fornecendo informações e apoio.

Fornecedores de bens de capital e de peças usadas para fabricar produ-

tos são ávidos por ver os competidores de baixo custo comprar os equipamentos e componentes mais modernos. Com frequência, esse material incorpora informações dos clientes premium e representa transferência do conhecimento e da experiência construídos ao longo do tempo, às vezes, de décadas.

EFEITOS DE SEGUNDA ORDEM E SEU PAPEL

O impacto inicial dos competidores de baixo custo sobre as empresas principais pode não ser a consideração mais importante. Em mercados com relativa facilidade de entrada, competidores de baixo custo tendem a aparecer, mas há consumidores suficientes para todos no primeiro momento (com pouca concorrência direta entre os competidores de baixo custo, inclusive). Conforme essa concorrência direta se intensifica, contudo, uma ou duas empresas de baixo custo tentam escapar disso diferenciando sua oferta e sofisticando o modo como são percebidas no mercado. Tal estratégia costuma implicar ameaça muito mais direta e extraordinária às organizações tradicionais do que a estratégia original de baixo custo, uma vez que as empresas-atacante tipicamente oferecem produtos ou serviços aprimorados construídos com base em baixo custo.

Um bom exemplo de efeito de segunda ordem está ocorrendo no setor de companhias aéreas da Europa. A forte batalha entre a Ryanair e a easyJet aprimorou ambas as operações, com a Ryanair dominando o verdadeiro mercado de tarifas baixas e a easyJet escalando níveis para concorrer mais diretamente com empresas de serviço completo tanto em termos de aeroportos atendidos como de serviços



O CASO NOKIA

Uma empresa que lidou satisfatoriamente com o desafio de competidores de baixo custo foi a Nokia, que enfrentou uma ameaça específica na China. A Motorola foi o primeiro fabricante de telefones móveis a estabelecer operações naquele país, no final dos anos 1980. Foi logo seguida por Ericsson e Nokia e, mais tarde, Samsung e Siemens. Essas empresas estrangeiras dominaram o pequeno, mas crescente, mercado.

Em 2002, a Motorola, que era líder, e a Nokia ainda controlavam cerca de 50% do mercado chinês. Contudo, 18 meses mais tarde, sua participação combinada havia caído para menos de 35%, e empresas locais, como Ningbo BIRD e TCL, tinham atingido mais de 40%. Elas ofereciam telefones de baixo preço criados para satisfazer as necessidades de consumidores domésticos.

A Nokia respondeu rapidamente à ameaça. Em 2005, tinha introduzido uma série de novos telefones básicos, incluindo dois desenvolvidos exclusivamente para a China, que permitiam ao usuário usar caracteres chineses com uma caneta stylus. Para fazer frente aos concorrentes locais, que eram particularmente fortes fora das principais cidades, a empresa renovou sua estrutura de distribuição. Ela vinha confiando em diversos distribuidores supostamente nacionais que, na verdade, ofereciam boa cobertura apenas nas dez principais cidades.

Então, a Nokia encerrou o acordo com vários desses distribuidores e os substituiu por cerca de 40 empresas localizadas nas províncias. Formou uma força de vendas de mais de mil pessoas e acrescentou 4 mil

promotores remunerados nos pontos de venda. (Em períodos de pico, a equipe de promoções poderia crescer para mais de 20 mil pessoas.) Em 2009, a empresa contava com aproximadamente 90 mil lojas de outlet e mil centros de atendimento ao cliente.

A Nokia reconquistou rapidamente a participação de mercado perdida. Em anos recentes, alcançou cerca de 35% do setor de telefones móveis da China, apesar da concorrência acirrada das demais empresas líderes mundiais e de diversas marcas de baixo custo locais. Agora, é a empresa dominante no mercado de telefones celulares básicos mundial. *[Leia mais sobre a Nokia no artigo da página 156.]*

oferecidos. As empresas de serviço completo agora enfrentam concorrência implacável e pressão de custos na maioria de suas rotas europeias.

Por vezes, efeitos de segunda ordem derivam da interação entre a oferta de um competidor de baixo custo e o comportamento dos clientes ao longo do tempo. Um fabricante indiano de produtos químicos inicialmente vendia apenas uma estreita faixa de itens, mas altos volumes e baixos custos de mudanças permitiram-lhe minar um concorrente norte-americano no mercado europeu e conquistar alta parcela de vendas. No entanto, a empresa dos Estados Unidos não percebeu imediatamente que os preços baixos levariam os clientes a repensar como poderiam formular um conjunto mais amplo de seus produtos para extrair vantagem adicional dos químicos relativamente baratos da Índia, o que a deixou com um mix de produtos cada vez menos econômico.

CONTRA-ATACANDO

Empresas de marcas premium têm poucas opções para reagir a esses ataques sutis a sua posição de mercado. As respostas possíveis variam do confronto direto com o competidor de baixo custo em seu segmento de mercado, lançando produtos a preços competitivos, ao ajuste da estratégia, uma tentativa de isolar a empresa da ameaça de baixo custo. Tal estratégia deve incluir sair de segmentos mais vulneráveis ao ataque de competidores de baixo custo. Um cliente que se concentra fundamentalmente em qualidade e confiabilidade, por exemplo, pode mudar para uma oferta de baixo custo se seu fabricante puder mostrar que ela é boa o suficiente nesses quesitos.

De outro lado, clientes que se sentem atraídos por uma marca premium, porque ela oferece uma solução completa –financiamento, níveis muito altos de apoio técnico ou de serviços, relações pessoais fortes–, talvez

tendam muito menos à substituição de fornecedor. Empresas premium poderiam, portanto, focar a venda de soluções, em vez de produtos.

DESTRUIÇÃO CRIATIVA CEGA

Invariavelmente os executivos se ressentirão sempre que não anteciparem a dimensão de uma ameaça de baixo custo e não reagirem vigorosamente. O fato é que a incapacidade de enxergar concorrentes é um exemplo das forças de destruição criativa que operam no capitalismo. Entretanto, empresas que estejam alertas o suficiente para identificar a natureza e a magnitude do desafio estarão em situação mais favorável para encontrar maneiras de manter os novos concorrentes à margem. **M**

HSM Management

© McKinsey Quarterly

Reproduzido com autorização. Todos os direitos reservados (www.mckinseyquarterly.com).