

Prevenindo Risco de Conluio entre Fornecedores



**Procurement:
Strategy & Competition**



Procurement: Strategy & Competition

Content #1

Prevenindo o Risco de Conluio Entre Fornecedores

Introdução

Considerando o grande número de propostas / RFQs que os departamentos de *Procurement* (Compras ou Suprimentos) usam para conduzir diariamente, uma questão surge naturalmente:

Nossos fornecedores estão cooperando entre si? O objetivo deste texto é permitir que um time de compras identifique quando e como eles estão em conluio, além de demonstrar algumas técnicas para levá-los de volta à concorrência.

Em primeiro lugar, é importante notar que todas as economias modernas têm uma espécie de aparato legal para evitar acordos de preços e outros arranjos para reduzir ou eliminar a competição.

Assim, os fornecedores têm incentivo para conspirar, mas de forma secreta.

Sinais de Mercado

Os fornecedores são acostumados a enviar sinais de mercado como forma de alcançar a cooperação sem infringir nenhuma lei antitruste. Geralmente, eles usam a mídia (principalmente jornais e TV) para anunciar sua estratégia para criar cooperação através de campanhas promocionais e anúncio de planos de investimento ou novas políticas de preços.

Na Indústria do Petróleo, o caso mais famoso foi o *Exxon Price Watch*, uma estratégia global de preços baseada na política de preços de “igualar a concorrência”.

De acordo com o *Price Watch*, a Exxon monitora continuamente o mercado, sempre e em toda parte com a precisão dos olhos de tigre e tão perspicaz quanto um tigre para responder aos movimentos do mercado, garantindo ao cliente sempre o menor preço. Mais do que uma peça de marketing, o *Price Watch* é uma promessa e uma ameaça crível, cujo principal papel sempre foi o de intimidar outros concorrentes, demovendo-os de qualquer resposta de preço ou intenção de retaliar.

Note que alguns de seus fornecedores podem estar fazendo o mesmo em seus mercados. A fim de aumentar a credibilidade da ameaça, os movimentos táticos são conduzidos sob uma estratégia “*tit-for-tat*”, ou “olho-por-olho, dente-por-dente”, o que significa a retaliação de qualquer movimento “não-cooperativo”, superando a oferta mais agressiva e retrocedendo para a posição original quando a concorrente volta a cooperar.



Procurement: Strategy & Competition

Content #1

Meeting Competition

Uma prática comum é o anúncio por parte de um fornecedor de uma política de preços de "igualar a concorrência" (também chamada de cláusula de "Cliente Preferencial" ou "Menor Preço").

Nesse caso, seus concorrentes não reduzirão os preços, já que o primeiro fez uma promessa pública de competir agressivamente, oferecendo-se para igualar qualquer redução de preço. O anúncio parece uma ameaça agressiva para os competidores, mas na verdade significa um desestímulo à competição, porque se cada concorrente sabe que um rival irá imediatamente igualar seu preço, a disposição de oferecer uma oferta menor simplesmente evapora. Em vez de aumentar a concorrência, a política de "igualar a concorrência" permite elevar o preço de mercado.

Isso também é uma prática comum em segmentos de varejo como super / hipermercados. Quando redes de hipermercados como Wal-Mart e Carrefour declaram suas promessas de igualar a oferta de qualquer concorrente, o que de fato fazem é reduzir a disposição de competir assim como reduzem a elasticidade-preço da demanda, já que constroem na mente do comprador a percepção de um bom negócio já foi alcançado.

No entanto, você pode descobrir o quão bem-sucedida é essa estratégia quando aplicada a olhos ingênuos de compradores não-treinados. Sob a imagem de uma competitividade agressiva, na verdade, há uma maneira robusta de desincentivar a concorrência.

No entanto, esta política não é uma panacéia para os vendedores e dois aspectos relevantes devem ser observados:

- a. A política é muitas vezes difícil de administrar. O anunciante deve ter uma solução de baixo custo para determinar se um concorrente está praticando ou não um preço menor.
- b. Enquanto as questões administrativas não são bem tratadas, há um risco eminente de clientes irados gerarem processos judiciais.

Prevenindo o Conluio

Como já discutimos, os fornecedores poderiam adotar políticas para aumentar os preços. O que um comprador pode fazer para impedir que uma conspiração entre os fornecedores funcione com sucesso? Uma abordagem muito interessante é a combinação de habilidades duras de negociação, comunicação direta e algum tipo de ferramentas de licitação on-line, de catálogos eletrônicos a leilões reversos. Eles representam um poderoso conjunto de instrumentos para tornar a vida mais difícil para os membros da conspiração.



Procurement: Strategy & Competition

Content #1

Um comprador bem treinado deve trabalhar para mudar o jogo, visando assimetria informacional e o menor nível de confiança possível entre os fornecedores.

Portanto, o comprador deve estar apto a:

- a. Reduzir o feedback para os fornecedores, levando os leilões com rótulos genéricos ou rankings simples;
- b. Definir um preço inicial tão baixo quanto o acordo de preço inferido;
- c. Anunciar anteriormente a existência de um preço de reserva que os licitantes devem alcançar, pelo menos, caso contrário, o contrato não será concedido. Por favor, note que o preço de reserva não deve ser informado aos licitantes;
- d. Agrupar demandas recorrentes, aumentando a atratividade e a percepção de risco sobre o fluxo de caixa esperado representado por um contrato de cliente. Um contrato de longo prazo impede um acordo de participação de mercado. Trabalhará como incentivo para a não-cooperação, incentivando o operador de preços a agir para assumir o contrato como um todo. Além disso, não há oportunidade direta de uma retaliação do cartel para o jogador oportunista;
- e. Verificar economias de escala e / ou escopo adicionando um lote agregado. Essa abordagem também gera a oportunidade de cessar a conspiração, permitindo uma segunda chance representada por uma oferta global;
- f. Patrocinar e convidar jogadores externos para desempenhar o papel de fator de desequilíbrio;
- g. Criar confusão entre os membros do cartel. Por exemplo, em caso de oferta oferecida repetidamente, o comprador poderia estabelecer uma estratégia de contratação para adjudicar o contrato usando outros atributos diferentes do preço, o que geraria suspeitas se a empresa (inocente) à qual foi concedido o contrato seria confiável. Essa atmosfera de suspeição pode levar os membros da conspiração a acreditar que seus parceiros estão quebrando o acordo. Uma vez que eles tenham alcançado essa convicção, o comprador terá sucesso em sua estratégia; ele / ela disseminou as sementes da discórdia, o que é suficiente para quebrar as condições frágeis de conspirar.



Sobre o Autor

Rodolfo Frederico é economista com especialização em pricing e competição. Ex-executivo de grandes corporações, aplica sua grande experiência empresarial e internacional a seus clientes através de suas empresas, Y-Knot | Problem Solving e Serelapp | Applied Apps.

O conteúdo deste artigo reflete a opinião e o conhecimento do autor sobre o tema e não representa um conselho ou recomendação da Y-Knot | Problem Solving para nenhum caso específico. A fim de aprofundar este assunto, peça o apoio de um consultor Y-Knot.

© Y-Knot | Problem Solving. *Permissão deve ser solicitada à Y-Knot | Problem Solving antes de qualquer parte desta publicação ser reproduzida. Este documento foi preparado para ser transmitido através da Comunidade de Conhecimento Aplicada Y-Knot e é orientado para o uso e orientação de funcionários de empresas do Grupo Y-Knot e somente para membros desta comunidade.*

