



MARKETING

3 ARMADILHAS DAS **COMMODITIES**

A COMODITIZAÇÃO PODE OCORRER COM QUALQUER EMPRESA E COM QUALQUER PRODUTO, A QUALQUER MOMENTO. MAS NÃO É IGUAL EM TODOS OS CASOS. O EXPERT RICHARD D'AVENI, DA TUCK SCHOOL, EXPÕE CAUSAS E SOLUÇÕES

Com o tempo, tudo vira commodity.

Quem disse isso certa vez foi Steve Heyer, ex-CEO da Starwood Hotels & Resorts Worldwide e ex-diretor de operações da Coca-Cola.

Ele tem razão. Tudo se torna, no final, uma commodity. Mesmo as facetas dos diamantes se desgastam e nós nos vemos como uma peça de vidro, fácil de imitar e difícil de voltar a seu estado anterior.

A comoditização ocorre quando alguém se vê obrigado a melhorar continuamente a qualidade ou outros benefícios do produto e a reduzir os preços para manter-se no nível dos concorrentes. Também se dá quando é preciso baixar a qualidade ou eliminar benefícios para manter-se no ritmo da queda dos preços. O problema se exacerba quando nos vemos encurralados entre o aumento dos custos e a perda do poder de precificar, isto é, quando já não gerimos a variável preço. Os produtos se tornam commodities quando a demanda se evapora, desencadeando uma concorrência por preços. Parece-lhe familiar?

AS ARMADILHAS

Em minhas pesquisas, descobri que as armadilhas de commodity têm três razões principais:

Deterioração. Alguns setores padecem do surgimento de um concorrente dominante no segmento mais baixo do mercado, como é o caso da Zara no segmento de

moda feminina. Esse concorrente oferece uma proposta de valor tão superior, aos olhos dos clientes, que outras empresas ficam pelo caminho, sem esperança de equiparar-se à marca dominante.

Normalmente, trata-se de propostas de custo muito baixo, com produtos ou serviços de benefícios escassos que são atraentes ao mercado de massa, como

acontece com o enfoque “preços baixos sempre” do Walmart.

Nos Estados Unidos, nenhum fabricante local buscou o segmento inferior do mercado das motocicletas, como ocorreu com os modelos da Bajaj, na Índia, e com a Honda Cub, no Japão. Isso, somado ao desenvolvimento de um automóvel indiano de US\$ 2 mil e sua versão de US\$ 6

MARCAS PRÓPRIAS E ZARA SÃO BONS EXEMPLOS

Setores como o de bens de consumo embalados, de giro rápido, e de produtos eletrônicos ilustram bem o fenômeno. Pense em varejistas como o Walmart e a Tesco, que introduziram produtos de marca própria em seus supermercados, diminuindo as margens das grandes marcas e forçando gigantes como a Unilever e a Procter & Gamble a repensar suas estratégias.

Impacto similar teve a Dell, um dia, sobre os preços de microcomputadores. Agora, ela própria enfrenta uma “comoditização” ainda maior, à medida que fabricantes com estratégias de baixo custo de fora dos Estados Unidos entram nos mercados da Dell.

Impacto ainda maior causou a Zara, com um efeito dominó sobre o setor inteiro. Por exemplo, no segmento inferior do mercado europeu da moda, a varejista espanhola usa novos processos de produção em larga escala e se abastece de estratégias que lhe permitem oferecer imitações de produtos de designers a baixo preço, tão logo apareçam no mercado.

O surgimento da Zara e de outras redes de lojas similares causa a migração dos consumidores europeus para o segmento inferior do mercado da moda feminina, o que impacta todo o mercado de moda. O mercado de massa e os segmentos intermediários se veem afetados primeiramente, mas até os melhores estilistas sofrem os efeitos secundários. (R.A.)



mil para o mercado norte-americano, desafia os fabricantes de automóveis e motos estabelecidos, impossibilitados de concorrer com o entrante em seus próprios termos. Certamente, essa situação levará à deterioração dos preços e dos benefícios para ambas as partes. É o que chamo de “armadilha de deterioração”.

Proliferação. Descobri que muitos setores sofriam de proliferação de produtos. O mercado de motocicletas é um exemplo. As empresas desenvolvem novas propostas de valor (combinação única de preços e benefícios) que atacam uma parte do mercado estabelecido. Foi o que fizeram os fabricantes japoneses nos anos 1990, ao criarem uma série de modelos (esportivos, turísticos e de transporte) que desviaram os clientes que menos se encaixavam no conceito rebelde encarnado pela Harley-Davidson. Eles também tornaram parcialmente commodities outros produtos dessa marca, mediante alternativas de benefícios comparáveis, enquanto os rivais norte-americanos Big Dog e Victory apelavam aos nichos que rodeavam a posição da Harley-Davidson. Isso leva à “armadilha de proliferação”, na qual os preços sobem ou baixam, enquanto os benefícios também vão em todas as direções em torno dos produtos da empresa central.

Escalada. Identifiquei que, em setores como o de telefones celulares, enquanto os preços caíam, os benefícios aumentavam. O valor que um produto oferece aos clientes pode rapidamente sair de sintonia com o mercado. Em uma escalada, as empresas oferecem mais benefícios por

Richard D'Aveni é professor de gestão estratégica na Tuck School of Business, do Dartmouth College, e autor de *Beating the commodity trap* (ed. Harvard Business Press). Seu nome aparece no ranking *Thinkers 50*, dos mais importantes e originais pensadores de gestão da atualidade, e, entre seus outros livros, estão *Hipercompetição* (ed. Campus) e *Strategic supremacy* (ed. Free Press).



preço igual ou menor, como fez a Apple com seus telefones. É uma situação na qual os preços são constantemente impulsionados para baixo e os benefícios para cima, estreitando-se as margens. A “armadilha de escalada” é típica de mercados nos quais a tecnologia avança com rapidez, mas também pode acontecer em outros setores.

Quaisquer desses três padrões pode levar à completa “comoditização” de um mercado, isto é, ao rápido desaparecimento das margens de um produto e/ou da participação de mercado de uma empresa.

AS SOLUÇÕES

A boa notícia é que, assim como há três tipos de armadilhas, há três tipos de soluções.

- Contraestratégias, criadas para a empresa escapar da armadilha. Por exemplo, recuperar a iniciativa ajuda a livrar-se da escalada, pois, com a redefinição do benefício primário no mercado, restabelece-se o ciclo de escalada, mas com preços mais altos, e a empresa pode oferecer benefícios radicalmente melhores e até inéditos.

- Estratégias que ajudam as companhias a desarmar as armadilhas. Um exemplo é inverter o impulso de um mercado que escala, porque isso detém a armadilha da escalada. As ameaças de proliferação podem ser eliminadas de maneira sequencial ou simultânea, dependendo dos recursos da empresa.
- Estratégias para redirecionar as armadilhas aos concorrentes, como se lhe fossem iscas.

Essas armadilhas colocam muitos desafios, mas são boas para focar as oportunidades criadas pela “comoditização”. O que constitui armadilha para uma empresa costuma ser oportunidade para outra. Afinal, os melhores campos de golfe são os que têm numerosas armadilhas de areia e outros obstáculos que trazem, em si, o prazer de superá-los.

As armadilhas nos tornam competidores mais fortes quando aprendemos a escapar delas, a enfraquecê-las ou a convertê-las a nosso favor.

HSM Management

© Richard D'Aveni