



# Os novos extremos dos clientes

■ Ted Moser é vice-presidente da *Mercer Management Consulting* de Paris, França, e co-autor, com Adrian Slywotzky, de *Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business* (ed. Random House). Um resumo desse livro foi publicado no *Book Summary 1*, edição especial de **HSM Management**.

**"Colapso do Meio"** foi o nome escolhido para designar a preferência dos consumidores por produtos extremamente baratos ou por produtos diferenciados, com rejeição a tudo que fosse meio-termo. Agora, na Era da Informação, há um novo "Colapso do Meio", ao qual as empresas devem ficar atentas  
*Por Ted Moser*

Você já ouviu aquela história sobre o "Colapso do Meio"? É o padrão de comportamento de compras em que os consumidores rumam para os extremos e rejeitam tudo que fica no meio. Assim, eles preferem produtos bem baratos ou produtos diferenciados e mais caros, nunca algo de preço e qualidade medianos. Trata-se de um fenômeno recente que, segundo o autor deste artigo, já está sendo superado por outro tipo de "Colapso do Meio", o da Era da Informação. Desta vez, os extremos que atraem os clientes são, de um lado, a personalização a baixo custo e, de outro, as soluções para seus problemas.

As empresas despreparadas para esse novo cenário de criação de valor correm perigo. Mas este artigo mostra como elas podem adaptar-se com novas estratégias. Por exemplo, no primeiro caso, precisam ter informações significativas sobre as prioridades dos clientes combinadas com uma estratégia corporativa inovadora, o que lhes possibilita oferecer produtos superiores e serviços personalizados a baixo custo. No segundo caso, as empresas devem ter informações substanciais sobre o comportamento dos clientes combinadas com uma estratégia corporativa inovadora, o que lhes possibilita propor soluções superiores para os problemas desses clientes. Os quadros *Como conseguir a melhor das soluções* (ver quadro) e *Como combinar baixo custo e personalização* (ver quadro) dão receitas práticas dos dois caminhos.

Nas últimas décadas, a "queima de estoque" para encerramento das atividades de várias lojas de departamentos tem sido uma das imagens mais fortes dos EUA. Essas lojas, de proprietários locais ou filiais de grandes redes, eram verdadeiras instituições nas cidades norte-americanas. Em alguns casos, o fechamento de uma loja sinalizava uma mudança populacional, o êxodo do centro para os subúrbios. O desaparecimento de uma loja de departamentos, no entanto, reflete basicamente um padrão estratégico poderoso: o chamado "Colapso do Meio".

As mudanças no valor para os acionistas no setor de varejo confirmam o padrão que se



esconde atrás das vitrines escuras das lojas de departamentos fechadas. De 1985 a 1994, as lojas de desconto (como a Wal-Mart) e as superlojas especializadas em categorias de produtos (Home Depot), posicionadas em um extremo do espectro, e as varejistas especializadas (The Gap), posicionadas no outro extremo, geraram um valor de mais de US\$ 160 bilhões para os acionistas –na maioria dos casos, à custa das lojas de departamentos que vendem de tudo para todos os tipos de cliente.

O setor de varejo não é o único que está sendo remodelado pelo padrão do “Colapso do Meio”, nem este é um fenômeno recente. Em diversos segmentos, como os de automóveis, restaurantes e cervejas, o valor vem se afastando para um dos dois extremos: ofertas de produtos de baixo custo, em geral concentradas em uma categoria particular, e ofertas de produtos mais caros, diferenciados por benefícios, *design*, serviço ou imagem da marca. As ofertas “de meio termo” –de produtos com custos e benefícios moderados– têm sido as grandes perdedoras.

### **O novo “Colapso do Meio”, baseado na informação**

O fato genuinamente novo que está perturbando os planos cuidadosamente elaborados de muitas indústrias é o novo “Colapso do Meio”, definido por benefícios para o cliente baseados principalmente na informação, em vez de baseados no produto.

O desenvolvimento do microprocessador permitiu às empresas monitorar e gerir quantidades enormes de informações sobre consumidores, o que resultou no surgimento de novos tipos de vantagem competitiva. Além disso, o maior acesso às informações removeu as máscaras de muitos produtos e possibilitou aos clientes verificar as diferenças entre eles.

Os benefícios baseados na informação podem ser criados de duas maneiras diferentes (*veja os quadros*):

- Informações significativas sobre as prioridades do cliente, combinadas com uma estratégia empresarial inovadora, possibilitam produtos superiores e personalização de serviços a baixo custo.
- Informações significativas sobre o comportamento dos clientes, combinadas com estratégia empresarial inovadora, possibilitam soluções superiores para os problemas dos clientes.

Devido ao crescente poder do desempenho baseado na informação, os executivos não podem mais se dar ao luxo de pensar em propostas de valor para os acionistas apenas do ponto de vista de preço/desempenho baseados no produto. Se o fizerem, correrão o risco de ser surpreendidos por concorrentes que exploram as novas propostas de valor geradas pela gestão da informação.

As empresas mais vulneráveis a essa ameaça são aquelas que historicamente adotaram um tipo de abordagem que fica no “meio do caminho” no que se refere à troca de informações com os clientes –abordagem caracterizada pelo sistema de equipe de vendas.

Independentemente de a equipe de vendas de uma empresa ser composta por vendedores próprios, corretores contratados, distribuidores ou agentes de vendas, os aspectos econômicos e as atividades subjacentes a uma equipe de vendas, considerada como um veículo de troca de informações, são idênticos: pessoas relativamente bem-remuneradas desempenham um papel pequeno nas trocas de informações que efetivamente agregam valor. A equipe de vendas explica as características de um novo produto; compara o desempenho de seu produto com o da concorrência –geralmente de forma distorcida; aconselha sobre o uso correto de seu produto –novamente de forma distorcida;



anota os pedidos.

A equipe de vendas desempenha, para a troca de informações, o mesmo papel que a loja de departamentos desempenha para o varejo: vende de tudo para todos os tipos de clientes e trabalha com base no “meio”, ou seja, produtos com custo de moderado a alto e benefícios moderados.

### **Perspectiva integrada de produto e informação**

Hoje, muitas empresas concorrem em mercados nos quais os benefícios baseados no produto e fundamentados na informação brigam pela atenção do consumidor. Quando a diferenciação do produto é incontestável, é o produto que impulsiona a decisão de compra do cliente. Quando a diferenciação do produto é fraca, é o desempenho baseado na informação que determina as decisões de compra do cliente.

A tendência inequívoca, no entanto, é a menor diferenciação do produto e o crescimento do papel desempenhado pela informação. Muitas organizações com estratégia concentrada no produto, apesar de desfrutarem uma posição sólida em preço e desempenho de seus produtos, são continuamente superadas por empresas com estratégias centradas em produtos de “baixo custo e personalizados” e em “soluções”.

Na área de informática, por exemplo, fabricantes tradicionais de equipamentos originais perdem para empresas como Dell Computer (cujas máquinas de baixo custo são personalizadas da noite para o dia, segundo as especificações dos clientes); IBM e Hewlett-Packard (fabricantes que se tornaram provedores de soluções); e EDS e Andersen Consulting (que fornecem soluções terceirizadas). Até mesmo a Compaq, a fabricante de baixo custo de maior sucesso, acabou entrando para o clube de provedores de soluções com a aquisição da Digital Equipment. Seu novo sistema de montagem descentralizado e extremamente ágil é uma cópia do sistema da Dell.

### **Desafios**

Poucos padrões criam desafios administrativos tão grandes como a reação ao Colapso do Meio com base na informação. Isso acontece porque tal resposta exige da empresa que elabore uma nova estratégia empresarial centrada em uma nova proposição de valor. O que, por sua vez, demanda novas linhas de produtos, novos modelos de lucro, novos sistemas de informação, novos sistemas de incentivo e, talvez o mais importante, nova cultura corporativa. Essas novas estratégias empresariais caminham em duas direções opostas a partir do “meio”, centrado no produto e propenso ao colapso.

A pergunta a que as empresas precisam responder é: “Até onde podemos ir em ambas as direções?” As estratégias mencionadas nos quadros *Como conseguir o melhor das soluções* ([ver quadro](#)) e *Como combinar baixo custo e personalização* ([ver quadro](#)), respectivamente, dão uma idéia das alternativas à disposição das empresas.

### **Tipos de implementação**

O espectro de escolhas para a implementação de estratégias empresariais de produtos de baixo custo e personalizados ou de soluções deve ampliar-se rapidamente. Para a maioria das empresas, no entanto, o desafio não é implementar precipitadamente nenhuma delas. Antes é preciso assimilar a dinâmica do Colapso do Meio, mudando de tipo de estratégia.

Uma questão final para os executivos é descobrir se a empresa está equipada para se



movimentar na direção dos dois extremos do espectro ao mesmo tempo.

A empresa que tentar atuar nas duas dimensões terá de administrar duas culturas simultaneamente. E, se ela decidir atuar em um único espaço de valor (ou seja, em um mercado menor), precisará alcançar um *market share* muito mais significativo para gerar o mesmo lucro que obtinha anteriormente em um mercado mais amplo.

© *Mercer Management Consulting*



## Como conseguir a melhor das soluções

Que tipo de solução ou soluções sua empresa deve oferecer aos clientes? A escolha certa depende das novas prioridades dos clientes de seu setor. Todas as opções ao longo do espectro, no entanto, têm uma meta comum: melhorar as atividades “além do produto” para permitir que os clientes extraiam o valor máximo do produto.

### Produtos complementares.

O fabricante oferece o produto e os acessórios ou serviços complementares necessários a seu uso.

O modelo empresarial “aparelho de barbear e lâminas” proliferou na última década. Nos setores de produtos de consumo, por exemplo, encontramos empresas que oferecem impressoras, cartuchos para impressoras a jato de tinta, canetas e *refills*, telefones celulares e contratos de serviço. Um dos motivos da popularidade desse modelo é o poder da “lâmina” de gerar lucros: os produtos complementares podem responder pela maior parte dos lucros dos provedores de soluções.

Os clientes valorizam esse tipo de solução quando a compatibilidade e a qualidade do produto são garantidas a um preço razoável. Eles não gostam dessa solução e procuram alternativas genéricas quando se sentem logrados pelo esquema de fixação de preços dos produtos complementares. Para ter sucesso, portanto, a empresa precisa inovar continuamente para manter esses produtos efetivamente complementares ao produto-base, ter um desempenho superior ao dos concorrentes em produtos genéricos e cobrar preços razoáveis.

### Serviços.

O fabricante ou o varejista oferece um atendimento pós-venda que protege os clientes de prejuízos financeiros causados por falha do produto.

Essa solução é importante quando o cliente tem uma grande dependência da “disponibilidade contínua” do produto. Seu impacto é mais radical nos mercados industriais, particularmente quando as máquinas de fabricação mantêm a linha de montagem da fábrica funcionando continuamente. Para se diferenciar dos concorrentes, alguns fornecedores industriais chegam a definir a abrangência de sua linha de produtos segundo uma estratégia de serviço superior que lhes possibilite manter uma equipe técnica à disposição dos clientes em tempo integral e oferecer atendimento no local a um custo razoável. Essa solução “sem perda de produtividade”, totalmente diferente da antiga garantia de “devolva se não funcionar”, vem gradualmente penetrando nos mercados de bens de consumo. Hoje, alguns fabricantes de telefones celulares e agendas eletrônicas colocam à disposição dos clientes serviços de atendimento por telefone em todo o mundo e garantem a substituição do produto em 24 horas.

### Compra em um único lugar.

O fabricante oferece linhas de produtos com uma diversidade que atende efetivamente às necessidades de compra do cliente.

Essa estratégia é particularmente eficaz para clientes que desejam simplicidade e economia em suas compras. Esses clientes buscam diminuir o número de fornecedores, bem como aproveitar os benefícios derivados de descontos de preços obtidos nas compras combinadas de produtos de várias linhas. Afinal, concorrentes com linhas de produtos menos diversificadas não podem conceder descontos por volume.



Os fornecedores de produtos para hospitais utilizaram esse conceito com sucesso. As novas alianças globais de companhias aéreas exploram esse tipo de solução combinando bônus de milhagem adquiridos em viagens frequentes e descontos para viagens de negócios. Esse conceito logo chegará aos lares, à medida que os provedores de TV a cabo começarem a oferecer serviços de telefonia, acesso à Internet e vídeos com um desconto significativo quando adquiridos na forma de pacote.

### **Linha de produtos integrada.**

O fabricante garante um desempenho superior, na forma de volume de produção mais alto ou custos operacionais mais baixos, para os clientes que compram sua linha completa de produtos.

A Boeing oferece a seus clientes, as companhias aéreas, um tipo semelhante de solução. A diferença é que ela promete custos operacionais mais baixos e não volume de produção mais alto. A linha de aeronaves da Boeing foi desenvolvida para maximizar a uniformização –peças comuns, procedimentos de manutenção comuns, painéis de controle e projeto comuns– com o objetivo de minimizar os custos de treinamento, manutenção e peças sobressalentes de seus clientes. Quanto maior a fidelidade de um cliente à linha de produtos da Boeing, menores serão seus custos operacionais.

### **Processos automatizados.**

O fabricante automatiza processos e atividades que anteriormente eram executados pelo cliente.

Para os consumidores individuais, essa solução pode variar dos produtos simples (a máquina de café que começa a moer os grãos às 6h, enquanto ainda estamos dormindo) até os mais complexos (carros com sistema de navegação automática que nunca colidem e nunca se perdem depois que o motorista informa o destino). E essa estratégia não está limitada ao *hardware*. Ao oferecer um *software* para otimização do portfólio de investimentos dos clientes, uma empresa de fundos mútuos está acrescentando uma solução de automação de processo a um serviço. É o que faz a Amazon.com quando pede aos usuários, em seu programa de brindes *on-line*, que informem três características pessoais do destinatário do brinde e utiliza essa informação para sugerir os brindes mais adequados.

O valor financeiro desse tipo de solução é ainda maior para os clientes industriais, porque sua economia em mão-de-obra pode ser multiplicada. Máquinas que não precisam de operadores e fábricas que precisam de menos trabalhadores prometem benefícios bastante convincentes. Ao eliminar a mão-de-obra ou o raciocínio que um cliente teria de aplicar para utilizar e aproveitar um produto, o valor dessa estratégia pode reduzir o valor do produto ou serviço original que a acompanha.

### **Terceirização.**

O fornecedor se compromete a fazer tudo para o cliente, eliminando praticamente todo o trabalho e todo o risco financeiro do cliente.

Essa é a solução definitiva. A terceirização está florescendo nas mais diferentes áreas: departamentos de vendas e marketing, equipes de projeto de produto, programas de recursos humanos, divisões de fabricação e funções de apoio. Esse mecanismo, que começou como uma solução empresarial, também está tendo sucesso nos mercados de bens de consumo, porque os consumidores, pressionados pela falta de tempo, estão pagando terceiros para executar atividades ligadas a coisas tão comuns quanto a manutenção de



um carro ou a compra semanal no supermercado. Em todos os casos, o maior desafio de empresas que confiam algumas de suas funções a terceiros é garantir a demanda primária – ou seja, convencer os clientes de que a empresa contratada pode executar um trabalho com a mesma qualidade ou com qualidade superior e a um custo menor do que eles próprios.



## COMO COMBINAR BAIXO CUSTO E PERSONALIZAÇÃO

As equipes gerenciais que buscam criar uma estratégia empresarial centrada em produtos de “baixo custo/personalizados” enfrentam o mesmo problema daquelas que se concentram em “soluções”: em que estratégia você deve investir diante de uma série de possibilidades? Novamente, a resposta depende das oportunidades não exploradas criadas pelas novas prioridades dos consumidores de seu setor.

### Domínio de uma categoria de produtos.

O fornecedor está preparado para oferecer preços baixos e ampla possibilidade de escolha porque se concentra em uma categoria de produtos e passa a dominá-la.

Isso gera uma oferta poderosa que proporciona aos clientes a melhor escolha e os menores preços dentro de determinada categoria de produtos. O setor de varejo nos dá os exemplos mais visíveis de *category killers*, como são chamadas essas empresas em inglês: –Toys’R’Us, Home Depot e Circuit City, entre outras. Esse tipo de solução possibilita às empresas chegar a uma posição de baixo custo por meio das economias de escala geradas pelo domínio de uma categoria. Outros tipos de estratégia empresarial podem melhorar ainda mais essa posição de baixo custo.

### Reciclagem de plataformas.

O fabricante reduz os custos do investimento em pesquisa e desenvolvimento reutilizando seus ativos-chave.

As estratégias de plataforma podem ser aplicadas a tecnologias, *hardware, software*, imagens e marcas, ou seja, qualquer ramo de atividade que exija alto investimento inicial. Cada vez mais as montadoras estão utilizando as plataformas de seus veículos atuais, cujo desenvolvimento custou entre US\$ 2 bilhões e US\$ 4 bilhões, como bases para combinações múltiplas de marcas e modelos. Por exemplo, a mesma plataforma utilizada em vários modelos da Volkswagen também estará presente nos modelos das fábricas Audi, Seat e Skoda. A Disney utiliza seus personagens animados mais conhecidos como plataformas. Depois de desenvolver os personagens, multiplica o lucro que eles geram reutilizando-os em diferentes cenários: filmes, vídeos, programas de TV, produções teatrais, *merchandising*, lojas de varejo, parques temáticos, hotéis, restaurantes e linhas de cruzeiros marítimos. Quanto maior o nível de reutilização de ativos, maiores as margens de lucro.

### Construção de pirâmides de produtos.

A empresa explora as sinergias de custo entre produtos sofisticados e padrão.

Nos anos 80, as montadoras japonesas começaram a fabricar carros de luxo a um custo 25% a 35% mais barato que o de montadoras especializadas em carros de luxo, como BMW, Mercedes-Benz e Jaguar, sem sacrificar a qualidade ou o desempenho. O segredo? Criar produtos sofisticados e de baixo custo explorando as vantagens de plataforma, escala e processo de produção conquistadas por suas divisões de mercado de massa. Em qualquer setor, a empresa pioneira na construção de uma pirâmide eficaz pode obter margens de lucro acima da média com produtos sofisticados e, ao mesmo tempo, aumentar seu *market share* vendendo a preços mais baixos que seus concorrentes. Hoje, todas as grandes montadoras estão se empenhando em estruturar seus portfólios na forma de pirâmide.



## Eliminação de intermediários

O fabricante vai direto ao consumidor final para reduzir os custos e atender às prioridades individuais dos clientes.

A escolha de uma estratégia empresarial de produtos de baixo custo não está limitada aos aspectos econômicos da fabricação. Ela também pode ter como objetivo básico uma redução radical nos custos de venda. A tecnologia capacita as empresas a vender diretamente ao consumidor final, eliminando os custos com equipe de vendas e distribuidores. Esse “estreitamento de canais” também permite às empresas com bons sistemas logísticos oferecer aos clientes produtos feitos sob encomenda. A conhecida história da Dell Computer demonstra muito bem os benefícios dessa estratégia empresarial. Devido às economias de custo realizadas nas transações diretas com os clientes, ela pode oferecer preços extremamente baixos. Além disso, quando encomendam um computador, seus clientes podem definir a configuração e ter certeza de que vão receber-lo em 48 horas. Os investidores recompensaram a Dell por seu índice vendas–ativo, que é 30 vezes mais alto que o da IBM.

## Projeto/fabricação modular.

Um produto e seu projeto são divididos em componentes modulares que permitem uma personalização rápida e de baixo custo.

Permitir que os clientes personalizem os produtos que encomendam não é uma conquista trivial. Uma fórmula que o fabricante pode utilizar para isso é desenvolver uma linha de produtos modular que ofereça aos clientes um cardápio de níveis de desempenho, projetos visuais, faixas de preços e opções. A Dell já dominou esse conceito e outras empresas estão prestes a alcançá-lo. Varejistas de venda direta por catálogo, como a Lands' End, utilizam cada vez mais o conceito de modularidade, não apenas em suas ofertas de produtos, como também em seus processos de fabricação –por exemplo, deixando para definir as cores no estágio mais avançado possível do processo. Estamos muito perto do tempo em que os consumidores poderão “projetar” o que desejam comprar e até mesmo combinar estilos, tecidos e cores.

## Criação de produtos.

O sistema de encomendas individualizadas da empresa permite aos clientes criar sua versão de um produto.

Para ter encomendas personalizadas com eficácia, os clientes precisam ter condições de transmitir ao fornecedor as especificações exatas do produto que planejam adquirir. Isso requer interação entre clientes e fornecedores por telefone ou por sistemas de pedidos pela Internet. Essa mudança cria um envolvimento do cliente jamais obtido do modo tradicional.

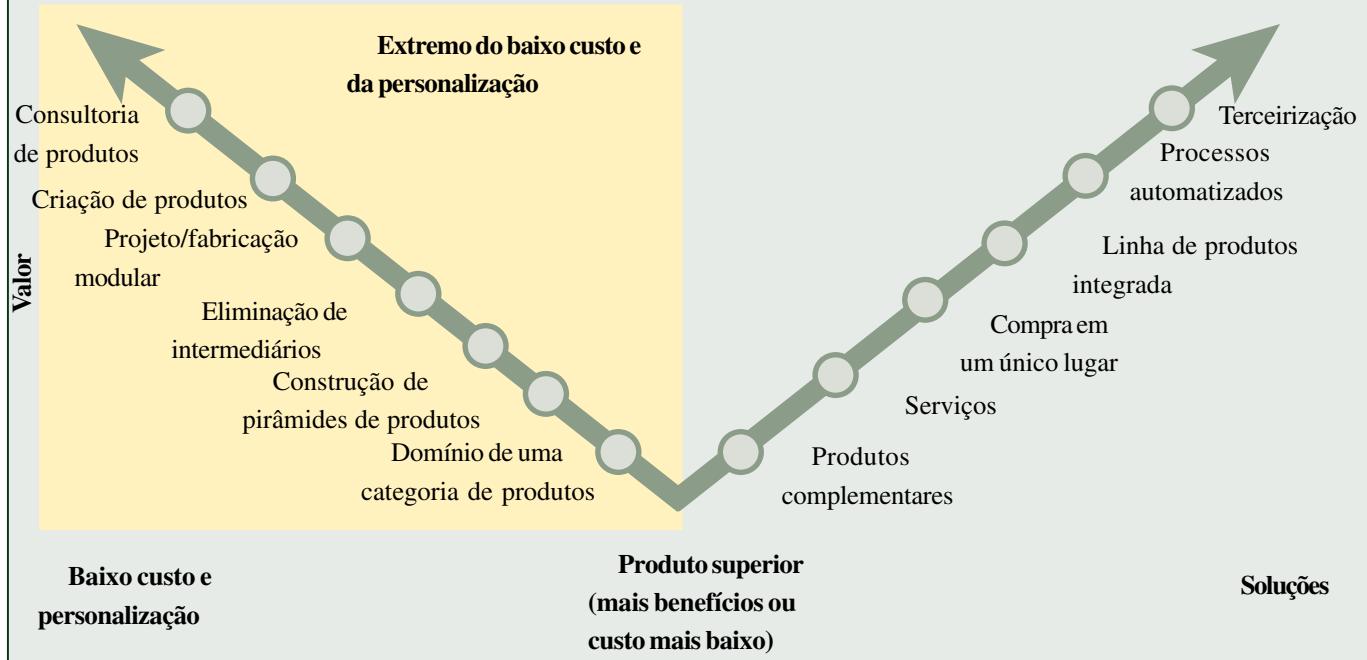
## Consultoria de produtos.

A empresa fornece aconselhamento individualizado para ajudar os clientes a escolher dentre o grande número de opções que a personalização de baixo custo coloca a sua disposição.

A única desvantagem pode ser o tempo que os clientes precisam investir para fazer a escolha.



## Estratégias para a opção “personalização a baixo custo”



## Estratégias para a opção “soluções”

