



# Antes que o preço evapore

Especialistas discutem a comoditização  
dos produtos e propõem saídas para a  
sobrevivência das empresas

**P**ense em um produto caro. Pode ser, por exemplo, um iPhone. Pense também que no exato momento em que você está lendo essa matéria, um produto similar ao sofisticado iPhone está sendo comercializado em países como China e Índia por bem menos do que US\$ 100. A consequência disso? A Apple e outras empresas de telefonia móvel estão sendo pressionadas a ajustar o valor do seu celular para manterem-se competitivas no mercado global.

Foi a partir desta realidade que o especialista em estratégia e desenvolvimento de produtos, o professor emérito de Gestão da Sloan School of Management, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), Michael Cusumano, conduziu sua palestra no último fórum promovido pela HSM, em São Paulo. “Os preços praticados no mundo serão os preços da Índia e da China. A comoditização dos produtos é um processo inevitável. Por isso, o futuro está nas plataformas”, avisa.

Antes de avançar no tema, Cusumano contextualiza o que entende por plataforma: “Trata-se de um conjunto de componentes ou serviços em comum em torno do qual a empresa pode criar uma família de produtos e serviços. Uma plataforma também pode ser um sistema capaz de abrigar e agregar produtos e serviços de diversas companhias”. Para ele, são exemplos de plataformas o próprio iPhone, o Facebook, a Amazon, o Google e até a boneca Barbie. “Tive esse insight comprando uma boneca para a minha filha. A Barbie é mais do que um produto. Ela é uma plataforma. A partir da Barbie, você pode agre-

gar produtos como o carro da Barbie, o salão de beleza da Barbie, o namorado da Barbie...”

A mesma lógica se aplica, por exemplo, ao já citado iPhone. O que faz deste aparelho algo mais valioso do que seus similares chineses ou indianos não é o produto (e suas funções básicas), mas a quantidade de serviços e vantagens que podem ser agregadas a ele. Basicamente, o iPhone sobrevive em um mercado comoditizado porque é uma plataforma interessante e abrangente. Portanto, mesmo sem se dar conta, o consumidor médio não se interessa pelo produto, mas pela quantidade de serviços

e aplicativos que podem estar contidos em sua plataforma.

Segundo Cusumano, para as empresas sobreviverem em uma realidade em que a comoditização parece uma tendência inevitável será necessário investir em expertise. Ou seja, em algo que ela faz melhor do que as outras empresas e que, conseqüentemente, sirva de plataforma para o restante do mercado. O especialista ilustra seu argumento com o exemplo da Bosch, fornecedora da indústria automobilística que se transformou em referência em sistemas de injeção de combustível. “Ela sobreviveu à comoditização criando plataformas

Especialista em Marketing, José Ricardo Noronha, acredita que a comoditização tem “forçado” a inovação nas empresas e empurrado os preços para baixo





Sócio Sênior do Boston Consulting, Philip Evans, diz que a "arquitetura" da inovação é toda baseada na internet: "São muitas empresas atuando sob uma base comum"

## "Plataformas inteligentes conseguem reconhecer de forma clara o perfil dos consumidores"

Philip Evans, sócio sênior do Boston Consulting Group

graças a uma plataforma inteligente empresas como a Walmart e a Tesco conseguiram chegar a níveis impressionantes de reconhecimento do seu consumidor. Elas (Walmart e Tesco) foram capazes de saber, por exemplo, se a maioria dos seus clientes prefere caminhar pela loja a partir do lado direito ou esquerdo, quais cores atraem mais a atenção dos consumidores e outros detalhes.

Evans apresenta outro exemplo interessante de plataforma: o Threadless ([www.threadless.com](http://www.threadless.com)).

dentro de plataformas. Os produtos Bosch são uma plataforma em torno da qual as montadoras constroem partes de seus motores", disse.

formas bem-estruturadas para vender os seus produtos. Ou, como prefere exemplificar Evans, para customizar aquilo que está sendo vendido. Evans lembra que

### Vantagens

O sócio sênior do Boston Consulting Group, Philip Evans, também esteve no mesmo fórum da HSM e aprofundou-se na questão estratégica das plataformas – e nas possibilidades que elas trazem para os negócios. "A arquitetura da inovação baseia-se na internet, que não é apenas uma cadeia de valor; são muitas empresas, fazendo coisas diferentes, sobre uma base comum de telefonia tradicional e cabo. Nesta plataforma, encontramos comunidades, indivíduos, pequenas empresas, produtores e consumidores de conteúdo".

Como uma cadeia de causas e consequências, as empresas podem se beneficiar de plata-

### O que é?

#### Commodity

Termo em inglês que significa mercadoria. Ele se refere às mercadorias produzidas em larga escala e comercializadas em nível mundial. As commodities são negociadas em bolsas de mercadorias, portanto seus preços são definidos em nível global, pelo mercado internacional.

#### Comoditização

Ocorre quando a empresa tem que aperfeiçoar constantemente a qualidade ou outras vantagens do produto, reduzindo simultaneamente os preços para acompanhar os concorrentes.

#### Preço

Único fator de distinção em produtos de consumo, porque não há diferença significativa na qualidade ou na forma como os consumidores usam esses produtos. As empresas geralmente não podem aumentar os preços porque os consumidores podem fazer compras em concorrentes que oferecem os mesmos produtos ou similares a preços mais baixos.



Professor emérito do MIT, Michael Cusumano, diz que a comoditização é inevitável

com). Neste site, o próprio usuário é convidado a customizar seus produtos (na maioria das vezes, camisetas). As fotos das camisetas ficam em exposição nas páginas

do site durante algumas semanas. Os visitantes do site votam em suas customizações prediletas. Depois, as mais votadas entram em produção – e o seu criador divide os lucros com o próprio site. Evans explica que o *Threadless* é uma plataforma autoalimentada, que envolve criadores, distribuidores e clientes. Portanto, um modelo de negócio que também deve sobreviver à comoditização da economia.

### Atendimento, marketing e competência

O especialista em Marketing, Empreendedorismo, Empreendedorismo Social e Vendas pela

## Comoditização nos mercados

### Tecnologia

O setor de tecnologia é conhecido por sua inovação, mas é também trabalha com produtos de consumo. Por exemplo, chips de memória, unidades de disco rígido, monitores, pen drives e outros. Esses produtos estão comoditizados porque o preço é o único fator de distinção entre os diferentes fornecedores.

### Serviços

Alguns serviços podem tornar-se uma commodity, porque os consumidores individuais e as empresas podem obter o mesmo serviço básico de diferentes fornecedores. Por exemplo, os provedores de serviços de Internet competem em relação ao preço do serviço - principalmente porque uma conexão de alta velocidade é essencialmente a mesma em todos os lugares.

### Assistência médica

Remédios que perdem a proteção de patentes se tornam commodity porque as empresas podem produzir genéricos do mesmo produto Industrial.

### Industriais

Seus produtos de consumo e podem, eventualmente, sofrer o processo de comoditização. Exemplos disso são as peças de automóveis, materiais de construção, mesas, sofás, cadeiras, e produtos de uso doméstico, tais como soluções de limpeza e polidores de piso.

## Como evitar a comoditização

- 1 Entender os desejos e anseios dos clientes
- 2 Entender de forma profunda o mercado em que atua, os produtos e serviços que vende, as ofertas dos concorrentes e as principais tendências
- 3 Responder aos anseios, expectativas e sonhos dos clientes, incluindo as necessidades que nem sequer foram identificadas por eles
- 4 Transformar o seu produto em uma plataforma
- 5 Humanizar o atendimento ao cliente
- 6 Investir em marketing e propaganda
- 7 Customizar produtos e serviços
- 8 Oferecer produtos que agreguem valor
- 9 Transformar-se em consultor dos clientes
- 10 Adquirir conhecimento sobre suas forças competitivas e o setor em que atuam
- 11 Atender as necessidades do cliente com uma série de ofertas integradas
- 12 Descobrir ou desenvolver profissionais de talento para oferecer novos serviços que agreguem valor

## O preço evaporou

Quanto custava em...

### Celular



1997  
R\$ 2.000 = 2013  
R\$ 8.000  
(VALOR CORRIGIDO)



DARIA  
PARA COMPRAR  
4/5 CELULARES

### DVD



1997  
R\$ 1.299 = 2013  
R\$ 4.820  
(VALOR CORRIGIDO)



DARIA  
PARA COMPRAR  
8 APARELHOS

### Câmera Digital



1997  
R\$ 1.880 = 2013  
R\$ 6.596  
(VALOR CORRIGIDO)



DARIA  
PARA COMPRAR  
10 CÂMERAS

FONTE: UOL

Vanderbilt University, José Ricardo Noronha, aumenta o coro daqueles que afirmam que a comoditização é um caminho sem volta: “O processo de comoditização de produtos é hoje uma realidade. A comoditização tem forçado as empresas a adotarem novas estratégias. Elas precisam criar e sustentar diferenciais competitivos que as tornem verdadeiramente únicas e mais protegidas contra a força que empurrar os preços para baixo”, diz.

Apesar de o diagnóstico ser

parecido com o de Cusumano e Evans, Noronha aponta para outra solução: a humanização. “Sou um grande defensor do processo de humanização de vendas, pois a despeito de toda a evolução percebida ao longo das últimas décadas, a compra e venda de produtos e serviços se dá entre pessoas e ainda prescinde da presença de vendedores e líderes de vendas que deem atenção absoluta e plena ao que é básico em venda”, afirma.

Já para o mestre em adminis-

tração, André D’Angelo, a saída estaria no marketing: “Para evitar a comoditização, temos que pensar em diversos aspectos do produto. Isso passa por um design ou embalagem mais atraentes; pela distribuição (canais mais seletivos); serviço ao cliente (garantia estendida, possibilidade de customização etc.) e, principalmente, pela propaganda e a construção de marca”, diz. “Associar o produto a celebridades, por exemplo, é uma forma de ‘descomoditizá-lo’. Ou, em termos de

produto, um sabonete que tenha estampado em sua embalagem uma obra de arte está associando sua imagem a uma atividade superior e obtendo benefícios com isso”, completa.

Para o consultor de empresas, Carlos Yukimura, a questão, embora complexa, tem uma resposta simples: competência. “Esta comoditização pode acontecer quando o desempenho para o qual o produto foi criado chega a seu limite. Este esgotamento impulsiona os capitais a apostar em substitutos. Os capitais migram junto com o valor gerado do mercado para tecnologias e modelos de negócio mais competentes e com perspectivas mais promissoras de melhoria e aumento de desempenho. Veja-

mos como exemplo o jornal de papel e o fenômeno Google, onde houve uma migração na criação e captura do valor das receitas oriundas de anunciantes”.

### Pode ser bom?

D’Angelo acredita que a comoditização também traz benefícios. “Em tese, ela permite que um número maior de pessoas tenha acesso a produtos melhores por preços mais em conta. De alguma forma, ela é um dos reflexos do avanço econômico de uma sociedade; quanto mais madura uma economia, mais ela proporciona aos cidadãos a melhor tecnologia a preços acessíveis, restando a diferenciação à percepção do consumidor, e não ao produto em si”.

Noronha segue pelo mesmo ca-

minho e também enxerga pontos positivos nesse processo: “Sou grande defensor da boa concorrência, pois ela fomenta o espírito inovador e desafia os líderes das empresas a criarem produtos, serviços e processos cada vez melhores - que não apenas satisfaçam as necessidades dos clientes e mercados, mas que incrementem e aperfeiçoem de forma contínua a boa experiência de compra. Sim, cada vez mais empresas e indivíduos buscam experiências de compras que não apenas satisfaçam suas necessidades e expectativas, mas principalmente experiências que geram consciente ou inconscientemente o desejo de comprar novamente. A dica de ouro aqui é: boa experiência gera recorrência!”. ☛

# GESTÃO EMBA

## Pós-Graduação Lato Sensu



# UNIFAE

### CURSOS

- Gestão de Projetos
- Marketing e Comunicação Empresarial
- MBA em Controladoria Empresarial
- MBA Executivo em Finanças Corporativas

### Informações

Telefones: (19) 3633-2065  
0800 777 0080

E-mail: [pos@posunifae.com.br](mailto:pos@posunifae.com.br)

[www.posunifae.com.br](http://www.posunifae.com.br)

2º Semestre  
2013