A visão de Theodore Levitt

Commodities não existem; todos os produtos e serviços são diferenciáveis –tudo depende da gestão de marketing da empresa. É o que escreveu, em 1980, o mestre Theodore Levitt, da Harvard Business School, em seu artigo, incrivelmente atual, "O sucesso de marketing pela diferenciação –de qualquer coisa". Acompanhe seus highlights

Sinopse

■ Em épocas de excesso de oferta e de capacidade instalada, os compradores parecem não ver nada além de preços. Isso impede as empresas de examinar possibilidades de diferenciar seu produto (ou serviço) e de libertá-lo dos efeitos devastadores da concorrência baseada em preço. Essas possibilidades não se restringem a mais propaganda ou a serviços melhores e mais abundantes. Mesmo no curto prazo, elas são muito extensas, estão por toda parte.

■ Como escreveu Theodore Levitt neste artigo clássico de 1980 –e atualíssimo–, as possibilidades de diferenciação dependem principalmente de uma gestão de marketing eficaz que inclua gerenciamento da marca, do produto e do mercado. Para tanto, as empresas devem entender que não vendem o produto em si: o produto "genérico" é apenas o cacife mínimo para entrar no "jogo".

■ Conforme Levitt, as pessoas compram algo mais que o genérico, algo que pode ser administrado em toda sua capacidade de conquistar e satisfazer clientes. É preciso saber diferenciar esse "algo", criando o "produto esperado", o "aumentado" e o "potencial".

■ Não existem bens não-diferenciáveis. Todo produto ou serviço pode se diferenciar. Empresas de bens industriais ou de consumo procuram a diferenciação por meio das características de seus produtos –visíveis, implícitas ou reveladas por uma referência a atributos ocultos–, prometendo resultados ou valores diferentes dos que oferecem os produtos da concorrência. Empresas de serviços (voltados a outras empresas ou ao consumidor final) fazem o mesmo.

■ Um exemplo de empresas de serviços são as corretoras que operam no mercado de metais e grãos. Elas comercializam produtos "genéricos", mas não *commodities*. O atributo "intangível" que elas vendem para os clientes, de fato, é a diferença na execução da operação: eficiência nas transações feitas para os clientes, imediata resposta às consultas e velocidade das confirmações, entre outras coisas. Mesmo que seu produto seja idêntico a outro, o produto oferecido sempre é diferenciado, o que lhes permite conquistar clientes e mantê-los.

■ Com esse raciocínio, derruba-se um dos grandes mitos em relação às ditas *commodities*. Supõe-se que sempre vence a oferta que tiver o preço mais baixo. Errado. Raras vezes é assim. No mundo real dos mercados, outras considerações tendem a vir primeiro.

■ Durante períodos de excesso de oferta e de capacidade instalada, muitas empresas parecem ficar provisoriamente "cegas", enxergando seus produtos e serviços como indiferenciáveis. Não examinam possibilidades de libertar seus produtos e serviços dos efeitos devastadores da concorrência baseada apenas em preço.

O conceito de produto

■ Produtos são, quase sempre, combinações do tangível e do intangível. Um automóvel não é só uma máquina de transportar, visível ou mensuravelmente diferenciável pelo *design*, tamanho, cor, opcionais ou potência do motor. É também um símbolo complexo que denota *status*, gosto, categoria, posses, aspiração e inteligência (quando se pensa, por exemplo, em economia de combustível). E o cliente compra muito mais do que isso, como comprovam os

O "produto esperado" representa as condições mínimas de compra do cliente: entrega, termos do negócio, assistência e novas idéias

enormes esforços dos fabricantes de automóveis para reduzir o tempo de colocação de produtos no mercado e de entrega, bem como de selecionar, treinar, supervisionar e motivar as concessionárias.

■ Um produto é uma promessa cuja essência comercial reside tanto na reputação cuidadosamente construída do proponente e na cuidadosa apresentação do projeto como em seu conteúdo físico. Quando esse conteúdo não apresentar diferenças substanciais em relação aos concorrentes, a possibilidade de venda estará nas diferenças perceptíveis capazes de influenciar potenciais compradores.

■ Em outras palavras, os clientes nunca compram apenas o produto genérico. Compram algo que o transcende, e esse "algo" ajuda a determinar de quem compram, o preço que pagam e se são fiéis ou inconstantes. É esse "algo" que pode ser administrado em toda sua capacidade de conquistar e satisfazer o cliente.

O "algo" e as diferenças

■ O algo se divide em quatro partes *(veja quadro na página 96)*: produto genérico, esperado, aumentado e potencial. [Em seu livro, Levitt definiu a soma das quatro como o "produto total".]

Produto genérico

■ O "produto genérico" é a essência real do "algo" –fundamental, ainda que rudimentar–, o cacife para entrar no jogo da participação no mercado. Para o produtor de aço, esse "algo" é a chapa de aço laminada a quente. Para um banco, são os recursos captados para emprestar. Nem todos os produtos genéricos são iguais. Uma chapa de aço pode, na verdade, ter "melhor" qualidade do que outra. Mas, na maioria dos casos, essas diferenças não são evidentes. Mais importantes são as características esperadas dos produtos.

Produto esperado

■ O "produto esperado" representa as condições mínimas de compra do cliente: entrega, termos do negócio, assistência e novas idéias.

- Entrega. Onde? Quando? Não apenas a data é importante, como também o horário –para minimizar a utilização do espaço de armazenagem do cliente (se for um cliente industrial ou varejista) com estoques de reserva e custo reduzido. A postura logística do fornecedor tem de acompanhar a do comprador. Esperam-se também quantidade e flexibilidade adequadas.
- Termos do negócio. Preços específicos para quantidades específicas em períodos específicos. No caso de mudança nos preços de tabela, os termos devem conter os parâmetros de negociação.
- Assistência. Dependendo dos usos do produto, o comprador pode esperar consultoria e suporte.
- Novas idéias. É normal que o cliente espere do fornecedor idéias e sugestões sobre formas mais eficientes e baratas de usar o produto genérico em suas várias formas.

Saiba mais

Levitt é um dos maiores especialistas de marketing de Harvard

Theodore Levitt, professor emérito da Harvard Business School, já é quase uma lenda do pensamento de marketing norte-americano.

Entre os livros de Levitt estão *A Imaginação de Marketing* (ed. Atlas, 1990), *Thinking about Management* (ed. Free Press, 1991) e *Think Marketing: Strategies for Effective Management Action* (ed. Mercury, 1992), escrito com Martin van Mesdag, além de *Marketing for Business Growth* (ed. McGrawHill, 1974).

Produto aumentado

■ O "produto aumentado" é aquele que excede as expectativas normais dos compradores, que as "aumenta" com aspectos sobre os quais eles próprios nunca haviam pensado. No exemplo do aço, isso pode ser feito pelo desenvolvimento de melhores formas de fabricação e revestimento do produto ou pela redução de sua espessura, que leva à diminuição de peso.

■ Nem todos os consumidores, porém, sentem-se atraídos por produtos que ofereçam um pacote diferenciado. Alguns podem preferir preços mais baixos à ampliação do produto.

■ É recomendável abraçar um programa sistemático de "aumento" de produto que beneficie o cliente e, conse-

Há quem sustente que a diferença competitiva dos produtos reside, em boa parte, na embalagem e na publicidade. Essa premissa é falsa

qüentemente, contribua para retê-lo; ao mesmo tempo, não há dúvida de que o vendedor deve dedicar-se a reduzir custos e preço. Esta é a ironia da maturação do produto: quando a concorrência de preços se intensifica –e, portanto, a redução de custos se torna mais importante–, o vendedor tem maior possibilidade de se beneficiar assumindo custos adicionais que "aumentem" seu produto.

■ O produto aumentado é, portanto, uma característica de mercados maduros ou de clientes relativamente experientes e sofisticados. Quando os clientes sabem tudo e podem fazer tudo (ou, pelo menos, assim eles pensam), o vendedor precisa colocar essa premissa em xeque ou será condenado ao purgatório da concorrência só por preço. A melhor forma de testar se o cliente já não precisa ou não quer produtos aumentados é levando em conta o que é possível oferecer a tal cliente.

Produto potencial

■ Tudo aquilo que pode ser feito para atrair e reter os clientes é o "produto potencial". Voltando ao exemplo do aço, essas novas ofertas poderiam incluir:

a) Sugestões de mudanças técnicas, como aumentar a aderência e a capacidade de revestimento.
b) Pesquisas de mercado que apontem o que os clientes acham e que problemas têm com as várias alternativas ao aço (plástico e alumínio, por exemplo).
c) Novos métodos e tecnologias para perfis, formas e fixação de aço com aço, aço com plástico e outras afins.
d) Novas idéias de lubrificantes e materiais que reduzam ruído.
e) Propostas testadas para sistemas de montagem mais fáceis, rápidos e baratos.
f) Novas idéias para mudar as características de um produto, visando atender segmentos de mercado diversos, como frotas de táxis e empresas de aluguel de carro, cada qual com critérios de compra próprios.
g) Sugestões concretas, e testadas, de combinação de materiais diferentes, como aço e fibra de vidro.

■ As possibilidades de oferta são limitadas apenas pelo orçamento e pela imaginação. O orçamento, porém, é –e deve ser sempre– uma função daquilo que é necessário para ser competitivo, em todas as dimensões do produto potencial.

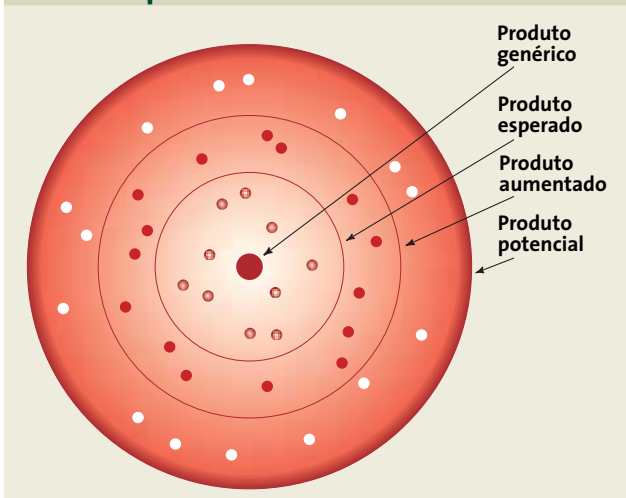
A gestão de marketing

■ A maneira como uma empresa encara seu marketing pode ser sua mais poderosa arma de diferenciação. O gerenciamento da marca e o do produto são ferramentas comprovadamente vantajosas, assim como o gerenciamento de mercado.

■ Há quem sustente que a diferença competitiva dos produtos reside, em boa parte, na embalagem e na publicidade. Essa premissa é falsa. O que realmente diferencia as empresas é a gestão de marketing, não apenas aquilo que comercializam. É seu processo, não apenas o produto.

Saiba mais

Conheça o conceito de "produto total" de Levitt



O caso de um fabricante

■ Para entender a importância do processo de marketing, vejamos as oportunidades perdidas por uma empresa norte-americana fabricante de álcool isopropílico, o isopropanol.

■ Em 1970, o mercado desse produto entrou em crise e os preços despencaram, mas a empresa continuou vendendo normalmente (vendeu 310 milhões de libras a US$ 0,4 a libra da acetona e US$ 0,67 a do isopropanol). Análises posteriores de seu faturamento mostraram, no entanto, amplas variações de preço, dependendo do cliente e até do dia específico. Nem todos os compradores eram igualmente sensíveis a preço.

■ Ninguém na empresa foi capaz de ver esses pontos àquela altura. Se o processo de marketing tivesse sido bem gerenciado, tais diferenças seriam percebidas pelos gerentes de produto e poderiam ser aproveitadas. Esses gerentes teriam respondido às seguintes perguntas:
1. Quais são, dentro desse setor, os usuários menos conscientes ou sensíveis a preços? Qual o alcance de sua distribuição? Quais são, exatamente, essas empresas?
2. Que clientes são mais fiéis, ou seja, quem compra regularmente de nós, a despeito de flutuações de preço? Por quê? E quem compra apenas ocasionalmente, levando em conta principalmente o preço?
3. Quais são os clientes que mais precisam de nossas aplicações? Quais os que menos precisam?
4. Quem responderia melhor à nossa oferta de ajuda?
5. Onde e com quem poderíamos aumentar seletivamente os preços? Devemos segurar os preços de forma seletiva?
6. Como comunicar tudo isso para o departamento de vendas e usar essas informações para orientar a equipe?
■ Com uma gestão de marketing inteligente, a equipe de vendas poderia ter vendido a maior parte dos produtos para clientes menos sensíveis a preços. Suponha que cada segmento de clientes tivesse produzido US$ 0,001, US$ 0,002 ou US$ 0,005 a mais por libra de peso. Se apenas 10% das vendas tivessem sido realizadas a um décimo de centavo a mais do que realmente ocorreram, a diferença antes dos impostos teria aumentado US$ 31 mil; se 50% tivessem aumentado os preços em apenas dois décimos de centavo de dólar, o resultado seria um extra de US$ 310 mil.

O modo de o gerente operar

■ Esse e outros tipos de atenção a detalhes de marketing caracterizam o trabalho de gerentes de produto e de mercado. É uma questão de estar ciente do que exatamente ocorre lá fora: como as pessoas utilizam os produtos, como os modificam, como e onde os compram, quem é responsável pelas decisões de compra, como essas são modificadas, e assim por diante. Trata-se de um esforço constante de gestão; forma o modo como o gerente opera e se torna uma extensão da própria idéia de diferenciação de produto.