

Os dois mercados

A competitividade de uma empresa pode ser analisada a partir da capacidade de seus produtos em inovar dentro de um dado mercado consumidor. Desse modo, uma empresa é competitiva quando ela consegue decifrar as características desse mercado e desenhar, com senso de oportunidade, aqueles produtos que satisfaçam plenamente suas necessidades.

A inovação, gerando novos produtos e serviços para o mercado, é uma necessidade incontornável. O executivo deve sempre trabalhar com a perspectiva de lucros e margens declinantes. O melhor momento de um novo produto é o inicial. Preços mais altos e maiores margens de contribuição tendem a ser erodidos à medida que o tempo passa e o produto se mantém no mercado.

Embora essas colocações se apresentem como universais e válidas em qualquer mercado, é preciso atentar para as peculiaridades do mercado brasileiro. É fato que o consumidor nacional tem se mostrado mais exigente, informado e sofisticado. É também inegável que o passar das décadas não fez muito por reduzir o coeficiente de Gini, que mede a distribuição de renda.

Neste particular, o Brasil continua um país de poucos consumidores ricos, muitos consumidores pobres e uma parcela da população que ainda não consome. É contra esse fundo de elevada concentração de renda que são, fre-

qüentemente, direcionadas as estratégias de produto das empresas para a busca do segmento de rendas altas. É melhor vender aos ricos que podem pagar, assegurando maiores margens de contribuição, do que se atirar ao universo, necessariamente massificado, das camadas mais pobres, no qual a escala será necessária para compensar preços e margens bem menores.

Eis o dilema a ser enfrentado para o oferecimento de bens e serviços de consumo em uma sociedade marcadamente pobre como a brasileira: inovar com produtos e serviços realmente recentes, porém a preços necessariamente maiores, ou atingir as camadas mais amplas e pobres do mercado com produtos e serviços a preços necessariamente menores.

A solução é atuar nos dois mercados. O de renda mais alta sabidamente assegura bons retornos, mesmo com economias de escala menores. O de renda mais baixa demanda, necessariamente, a inovação em procedimentos de comercialização, distribuição e logística, pois é um mercado em que o volume o torna atraente. Afinal, no Brasil, teríamos nesse mercado cerca de cem milhões de pessoas.

Como se pode perceber, a equação para se conseguir, ao mesmo tempo, inovar atendendo o consumidor, e assegurar retornos sobre o investimento (ROI) e valor de mercado que satisfaçam os acionistas, tem que sofrer adequações e mudanças quando se cruza o Equador em direção ao sul do planeta.



Carlos Osmar
Bertero
FGV-EAESP