



## Um conselho de C. K. Prahalad: "Jamais manipule o cliente"

Fonte: Knowledge@Wharton

As estratégias corporativas tradicionais estão obsoletas, pelo menos no que diz respeito às empresas que pretendem encarar com alguma possibilidade de êxito o século 21. O fato é que três de cada quatro empresas enfrentam atualmente a ameaça de extinção em menos de uma década, segundo dados de um relatório recente publicado pela consultoria Bain & Company. O documento passa em revista os dados dos últimos dez anos das empresas que integram o índice da Fortune 500. Ainda de acordo com o relatório, parece que a única solução seria essas empresas aproveitarem ao máximo seus recursos e se reinventarem. Também é o que pensa C. K. Prahalad, para quem uma das alternativas possíveis de sobrevivência para as multinacionais consistiria em "descobrir como converter os pobres em consumidores e introduzi-los no mercado global". Para esse especialista, as grandes companhias insistem em negligenciar um mercado que representa cerca de 70% da população mundial. Isso porque se deixaram levar pela idéia equivocada de que falta de recursos é sinônimo de baixa rentabilidade.

Prahalad, conhecido como um dos dez maiores especialistas em administração do mundo, é um dos gurus mais influentes da atualidade. Professor da Ross School of Business, da Universidade de Michigan, dá assessoria a várias empresas, como AT&T, Citigroup, Colgate, Palmolive, Motorola e Whirlpool. Em parceria com Gary Hamel, Prahalad escreveu *Competindo pelo futuro*, obra que é considerada das mais emblemáticas da década de 1990. Prahalad é autor também de *A missão das multinacionais*. Recentemente, o especialista visitou a Espanha onde participou da *Expomanagement*, fórum de administração para diretores organizado pela HSM, onde concedeu uma entrevista a Universia-Knowledge@Wharton.

### "A linha do esquecimento"

Para Prahalad, a Internet, os mercados emergentes e o acesso à população pobre exigem uma autêntica revolução na economia mundial. É neste cenário econômico global que despontam os novos concorrentes que, pouco importando o tamanho, podem vir a derrotar as antigas multinacionais num espaço de tempo não muito longo. Para Prahalad, as empresas devem apostar na busca de novos mercados. Cerca de 4 bilhões de pessoas dispõem de recursos econômicos escassos, isto é, 70% da população mundial é pobre. As grandes empresas "sempre disseram que esse não era seu mercado", concentrando-se nos 30% restantes, assegura o guru. Portanto, "o passo seguinte consiste em descobrir como converter os pobres em consumidores e introduzi-los no mercado global", já que existe uma idéia sem nenhum fundamento de que vender para quem não dispõe de recursos não é rentável. Contudo, empresas como a Tata Motors mostraram que é possível montar um carro de qualidade e vendê-lo por menos de 3.000 dólares.

Nesse sentido, Prahalad observa que as novas tecnologias mudaram as regras tradicionais do jogo. "Um dos principais erros na hora de formular uma estratégia é raciocinar como empresa local, porque seu concorrente pode ser global." A Tata poderá exportar os componentes baratos de seus automóveis, afetando

negativamente os fabricantes ocidentais. Portanto, a saída para esse desafio consiste em "aprender com os mercados emergentes e criar um modelo de negócio equilibrado com produtos acessíveis e de qualidade aceitável". Prahalad toma como exemplo as empresas do Brasil, China e Índia, que oferecem produtos e serviços a preços baixos e com alta qualidade, conquistando dessa forma uma ampla carteira de clientes entre a população mais pobre. Empresas como a Tata, MittalSteel e Lenovo são prova de que o segmento dos menos favorecidos é extremamente suculento.

Prahalad sintetiza sua teoria sobre a *curva do esquecimento* afirmando que "todos estamos acostumados a pensar de uma certa forma. Acreditamos, por exemplo, que os pobres não constituem um mercado porque não têm dinheiro para gastar. Contudo, a criação de um novo modelo de negócio, como os cartões pré-pagos no segmento de telefonia celular, converteu-os em consumidores efetivos. Esse novo modelo abriu o mercado de telefonia móvel a três milhões de pessoas. No entanto, temos de estar conscientes da existência de limitações sempre que deparamos com as oportunidades e as ameaças criadas pelas lentes através das quais enxergamos a administração. O importante é reconhecer tais tendências e mudá-las. A *linha do esquecimento* consiste, portanto, em aprender a esquecer o jeito antigo de fazer as coisas."

### **Deslocamento devido à escassez de talentos**

Prahalad diz que só investiria seu dinheiro em uma empresa que levasse em consideração a situação dos mercados emergentes. Embora os baixos custos de produção e de mão-de-obra possam ser uma vantagem, ele prefere pensar mais a longo prazo. Outro desafio que terão de enfrentar as companhias européias refere-se à "contratação de mão-de-obra altamente qualificada, já que a população da Europa está envelhecendo", explica. "Os EUA souberam atrair imigrantes de alto nível, mas a Europa foi pelo caminho totalmente contrário, principalmente a Espanha", por isso é provável que as empresas americanas tenham mais facilidade para driblar a escassez de talentos. Assim, pensando no futuro, se as empresas européias não forem capazes de suprir essa lacuna de jovens qualificados serão obrigadas a deslocar sua produção para os países emergentes que, via de regra, contam com escolas de qualidade para o preparo das futuras gerações.

Prahalad arrisca também a dizer que as empresas que concentrarem seus esforços em produtos e serviços *verdes* terão um futuro a longo prazo. Isto porque "na medida em que souberem encontrar o justo equilíbrio entre preço e sustentabilidade, serão mais rentáveis". "As pessoas estão dispostas a pagar um pouco mais por um produto ecologicamente correto", contanto que esse aumento seja módico e esteja em sintonia com o mercado. Nesse sentido, Prahalad garante que agora é o cliente que tem o poder sobre a empresa, e não o contrário, como antes.

Em parte, essa mudança foi provocada pela Internet e pelas novas tecnologias criadas na esteira da Web. Nesse sentido, Prahalad recorre à expressão *cocreation*,

que pode ser traduzida como *criação compartilhada*. O termo se refere à participação direta do consumidor no desenvolvimento do produto. "O desafio consiste em criar experiências únicas para o consumidor. Como diretores, devemos reformular a relação da empresa com o cliente. Este não é mais o sujeito passivo que consome aquilo que lhe oferecem. Trata-se, antes, de alguém que participa da criação do produto ou do serviço. Um exemplo típico é o Google. Eu, como consumidor, decido o que minha página deve conter e a personalizo. O buscador me proporciona uma plataforma onde posso criar minhas próprias experiências. O mesmo acontece com o eBay, Starbucks e com o iPod. Foi também o que aconteceu quando a Bridgestone deixou de vender pneus para caminhões e passou a oferecer um contrato de uso — de preço por quilômetro percorrido — tomando por base o tipo de veículo e os hábitos de direção do usuário", observa.

Portanto, parte do sucesso de uma estratégia depende de a empresa saber se antecipar às necessidades do cliente, embora seja igualmente importante "incluir a comunidade do usuário no processo de criação de novos produtos e serviços, como acontece na indústria de videogame", observa. "É a primeira vez que a raça humana está totalmente interligada, graças ao avanço das novas tecnologias, do blackberry ao celular e à televisão." Além disso, todos esses aparelhos conversam entre si: há celulares que tiram foto, televisores que permitem o envio de e-mail [...] "A conectividade facilita a comunicação do cliente com a empresa e permite que trabalhem juntos", explica Prahalad, que se diz convencido agora de que "o cliente é quem decide o que se pode e o que não se pode fazer", além de ser ele também quem "define a característica que dá valor ao produto, e não a empresa, como no passado".

Além de criar sistemas para que o cliente possa participar do desenvolvimento do produto e estar sempre atualizada diante das mudanças rápidas de gostos e das necessidades do mercado, "a empresa deve recorrer a uma estratégia que vá mais além e atenda às expectativas" dos clientes através dessa interação. Inovar consiste em criar coisas novas, mas para poder vender algo que antes não existia é preciso gerar uma necessidade no mercado. "Muitas vezes, o cliente desconhece o alcance de certas coisas", e não adquire um determinado produto por não saber como tirar proveito dele. Na hora de formular uma estratégia, Prahalad dá um conselho: "Mostre ao cliente tudo o que ele tem a ganhar."

### **O exemplo da Amazon**

A Amazon é um exemplo de modelo de negócio que segue esse princípio. O portal americano colhe informações sobre os produtos adquiridos por seus clientes e, em seguida, faz ofertas personalizadas em função do gosto de cada um. Prahalad chama a atenção para um último erro que é comum nesse tipo de estratégia e adverte: "Nunca manipule o cliente." Se ele percebe que está sendo enganado, as novas tecnologias o converterão no pior inimigo da empresa, já que graças a Internet, o logro estará na boca de meio mundo em questão de minutos.

*Publicado em: 13/6/07*