

# INOVAÇÃO EM MERCADOS EMERGENTES

*Autor: Adriano Amui - Publicado no Site Luciano Pires, em agosto de 2008*

**Projetando produtos, marcas e empresas em escala global, com o “tasting” local para o verdadeiro consumidor emergente.**

Não é fácil equacionar inovação e consumo em mercados emergentes. Tome o caso do Brasil, onde a aquisição de novos produtos, conquanto sejam evidentes os seus benefícios, enfrentam barreiras de toda ordem, especialmente em relação aos elevados custos de aquisição. Tomemos por exemplo o iPod ou o iPhone, apenas para ficar entre dois ícones reconhecidos de inovação e usados a torto e a direito como exemplos pelos marqueteiros de plantão: o iPod vendido no Brasil figura entre os mais caros em todo o mundo, em valores absolutos, o mesmo devendo acontecer com o iPhone (se e quando o mítico celular-tocador chegar oficialmente ao varejo nacional, prometido para o final deste ano).

Chamo a atenção para este exemplo porque o iPod, como tocador, é um aparelho muito bem resolvido e que tem vantagens evidentes em sua interface intuitiva e em sua capacidade sonora. No entanto, para o consumidor brasileiro, o iPod é uma vantagem ‘capenga’, já que não temos, ainda, acesso a uma loja virtual como a iTunes, com quem o tocador faz uma valiosa dobradinha e que dá acesso a uma vasta biblioteca de canções em meio digital. Mesmo assim o iPod é o sonho de consumo de milhares de brasileiros. Razões possíveis? Valor intrínseco, por conta de ser um aparelho competente ao tocar música e vídeos, e status, via o reconhecimento que as pessoas esperam de seus pares ao adotar um ícone do consumo descolado.

Mas saiamos um pouco deste ícone: por suas características singulares, não é prematuro dizer que o iPod segue um ritmo muito particular. Tomemos outro exemplo de inovação: as lâmpadas baseadas em LED, ou diodos emissores de luz. Se você não conhece o termo, fique tranqüilo, pois ainda vai demorar para estas lâmpadas vencerem a típica curva de adoção de novos produtos. Para dizer o mínimo, tratam-se de lâmpadas que consomem uma fração mínima na

comparação com lâmpadas fluorescentes e muito menos do que frente às incandescentes comuns (vide o caso de modelos da Havell's Sylvania, que consomem até 10% da energia de uma fluorescente para uma luminosidade equivalente). Esse tipo de inovação interessa a todo o mundo por conta de itens como o aquecimento global, já que, vale lembrar, o menor consumo de energia contribui para baixar as emissões de carbono, além do respeito ao meio ambiente já que, livres do tóxico mercúrio, presente nas fluorescentes, as lâmpadas de LED não usam materiais que poluem o meio ambiente.

Bom, as lâmpadas de LED enfrentam um grande desafio para superar a barreira dos early adopters: embora tenham vantagens óbvias sobre outras tecnologias, seu custo de aquisição é muito elevado, chegando a até 10 vezes o custo de uma lâmpada comum. Os fabricantes se defendem dizendo que a lâmpada se paga a médio e longo prazo pelo seu baixo consumo e grande durabilidade, fora a proposta ecologicamente correta, e lutam para expandir suas ofertas e conquistar os ganhos de escala que colocam os diferentes tipos de lâmpadas em condição de igualdade (a exemplo do que está acontecendo com as telas LCD, que estão substituindo os monitores convencionais CRT em computadores).

Puxo esse gancho para voltar ao tema do consumo em mercados emergentes e pela falha que as organizações cometem ao não saber formatar ofertas alinhadas com as oportunidades destes mercados. As lâmpadas de LED já estão à venda no Brasil, mas por enquanto ficam restritas a aplicações específicas em iluminação predial, externa ou de outros tipos. Por conta de seu custo, seriam proibitivas para um consumidor das classes C e D, por exemplo, muito embora para estes qualquer economia, na conta de luz, por exemplo, já traria uma grande vantagem. O problema é que, embora sejam consumidores ascendentes e que trazem uma enorme oportunidade comercial para negócios de todos os tipos, o quinhão que estas classes podem dispor de seus ganhos mensais é muito, muito menor do que o de mercados mais desenvolvidos. Isso obriga as empresas sempre a pensar em modelos de negócio que considerem estas características, seja oferecendo modelos de crédito associados, com a dispersão de pagamentos dentro

do poder de compra do consumidor, ou então formatando os produtos de um jeito que eles caibam no orçamento das famílias de baixa renda.

Neste caso, fica evidente que o caso de sucesso do iPod, por exemplo, não se aplica à baixa renda, já que são exemplos mais aplicáveis às classes média ou superior, que, aliás, possuem um perfil de consumo e comportamentos mais próximos ao dos consumidores de países desenvolvidos. Mas nem por isso as classes C e D estão ausentes do mundo da música digital, pois a compra de tocadores 'alternativos' é sinal inequívoco de que este público sabe sim as vantagens da música em formato digital, ripando canções a partir de CDs (eventualmente de discos piratas) ou ainda baixando músicas em redes de trocas de arquivos na Internet.

Este é mais um sinal de que os profissionais de marketing estão mais preocupados em teorizar sobre o consumo do que se debruçar sobre a realidade do mercado. Milhões de tocadores dos mais variados tipos e capacidades são vendidos na surdina em grandes centros urbanos. Todos eles estão ativos e, quando são substituídos, expandem a rede de tocadores de MP3 ativos para outros membros da família. Que modelos de negócio, apenas para ficar na área musical, se voltam para este mercado? Seguramente não as lojas virtuais ativas no país, que focam no mesmo mercado de classe média e média alta ou superior, com suas ofertas e comunicação. Talvez o exemplo mais bem acabado seja o do vendedor de música pirata, que vende CDs com MP3 com milhares de canções para quem não tem tempo ou paciência de compilar suas próprias coleções. Claro que este é um exemplo torto, já que o pirata é antes de tudo um contraventor, de baixíssimos custos operacionais, que não recolhe impostos, não remunera artistas, não segue código ético algum e privilegia seu próprio lucro, além de, não raro, estar ligado a outras faces do crime organizado. Mas é um modelo que funciona.

É claro que se as gravadoras até agora não souberam superar a crise do modelo de venda de música em CDs, que dirá de superar a oferta dos discos com MP3 piratas nas grandes cidades? Mas o princípio é o mesmo e pode ser aplicado a outras indústrias.

Tomemos a automobilística. Muito embora a indústria nacional comemore cifras recorde de fabricação ano a ano, a grande verdade é que os novos automóveis trazem muito pouca inovação embarcada. Basta comparar com modelos equivalentes produzidos na vizinha Argentina, no México ou no mercado Europeu para ver que nossos carros tem a cara e a alma de veículos de mercados emergentes, com acabamento duvidoso e eletrônica embarcada por quilo, ou seja, você pode ter opcionais de segurança e outros, desde que se pague o preço adicional sobre o preço-base do automóvel. A maior inovação mesmo nos últimos anos? O crédito. Que fez explodir a venda de veículos a patamares inimagináveis há dez anos. O segredo? Criar uma prestação que caiba no orçamento do consumidor e que faça ele ser capaz de realizar o sonho do carro próprio. Mas crédito fácil não é nem uma invenção, quanto mais da indústria do automóvel. É a decorrência natural de um mercado estável e com bases macroeconômicas sólidas. Absurdo é um país que se preze ter a taxa de juros média que o Brasil pratica.

Inovação mesmo? Tome o exemplo da Tata Motors, indiana que criou o mais barato carro do mundo, o Nano, que, se vendido no Brasil, custaria algo em torno de US\$ 2500,00. Traz o básico em mostradores e tecnologia embarcada, é leve, pode rodar até 20 Km com apenas um litro de combustível. É carro para 'pobres' de países 'pobres'? Pode até ser, mas ele tem um caráter extremamente inovador: é voltado a mover pessoas e não o próprio carro, ou seja, muito mais racional do que ter uma SUV imensa para transportar uma única pessoa em centros urbanos congestionados. Não por acaso, foi esta empresa que comprou recentemente os direitos sobre a marca e os veículos ingleses Land Rover, um ícone do consumo de elite.

Gostaria de finalizar lembrando um exemplo de inovação que vem de uma empresa que parece entender bem essa engrenagem de adaptação a realidades: a holandesa Philips. A mesma empresa que fabrica equipamentos de exames médicos por imagem, eletrônicos e LCD TVs, está ajudando as aldeias indianas a vencer grandes desafios e a conquistar qualidade de vida graças a um...forno. Isso mesmo: um forno de constituição simples, mas que, por seu design, consegue gerar uma dada quantidade de calor com apenas 20% da madeira ou carvão necessários

originalmente, preservando recursos naturais e dando condições às populações rurais de ter uma melhor alimentação sem desmatar florestas ou explorar carvão mineral. O que está por trás disso? Uma preocupação clara de gerar soluções aos problemas locais, não necessariamente com chips e processadores embarcados, como se esperaria a princípio de uma inovação tecnológica.

Outro exemplo simples envolve a redução na gramatura de um pacote de biscoitos, de forma a permitir um menor valor de face para o produto, de forma que ele seja acessível para as classes C, D e E, ou então a oferta de produtos alimentícios ou cosméticos em unidades fracionadas ou de menor quantidade, alinhados com as necessidades das pessoas que moram sozinhas nos grandes centros urbanos. Isso não é inovar?

Vejamos que lições se escondem por trás destes exemplos: o consumidor dos mercados emergentes possui um perfil específico e se rende, sim, a novidades, desde que as vantagens sejam comunicadas de forma clara e o custo da inovação seja compatível com a capacidade de compra;

Empreendedores em mercados emergentes conquistam espaço aproveitando o valor de seu conhecimento e os ganhos de escala que podem se esconder por trás de aparentes limitações; inovação não significa complicar, muito pelo contrário. Nunca é demais lembrar que o mundo é plano e que a adoção de abordagens deste tipo pode projetar produtos, marcas e empresas em escala global.