

## O custo não compensa

*Diferenciar-se é realizar algo que será percebido pelo mercado como diferente, identificado positivamente e desejado por ser bom! (Volney Faustini)*

Meu pai costuma contar a história do cavalo do inglês. Diz a lenda que dois amigos britânicos conversavam a respeito da experiência “científica” que um deles estava fazendo com o seu cavalo, a quem dava a cada dia um pouco menos de ração. Ao ser perguntado sobre o andamento da experiência, o dono do equino lamenta-se : “aconteceu uma infelicidade, justamente quando o cavalo estava quase sem comer nada, ele morreu”.

A metáfora não é nova mas continua válida em relação à constante política de corte de custos das nossas empresas, fato que sempre vem à tona no final do ano quando todas estão fazendo seus planejamentos e orçamentos para o ano seguinte. Pouco se discute sobre os caminhos para incrementar receitas e, quase todo o tempo, só se procura onde cortar mais custos - ou como dar menos comida para o cavalo.

É óbvio que eu não sou o advogado do desperdício, mas acho que vale a pena refletir sobre as causas dessa paranóia coletiva que assola a gestão dos negócios, até porque, corte de custos provoca, inevitavelmente, perdas de qualidade dos produtos e serviços entregues a clientes, consequentemente perda de clientes, a nova necessidade de cortar custos, de piorar os produtos, de perder mais clientes...

O primeiro motivo é que as empresas perderam a capacidade de criar diferencial para seus produtos e serviços. E não me restrinjo à questão dos diferenciais técnicos, até porque sabemos que esses são cada vez mais rapidamente copiáveis. Também não sabem criar diferenciais de relacionamento, de valor agregado, de serviços, de atendimento. Com isso, a única ferramenta que tem para competir é a guerra de preços e, para poder ter preços competitivos, cortam custos.

O segundo é que, mesmo quando têm algum diferencial, não sabem comunicá-lo. Chega a ser impressionante o fato que grande parte dos profissionais de marketing e de produto é incapaz de definir qual é a “Unique selling proposition” do seu produto ou serviço, quanto mais a dos concorrentes (para poder contrapor uma à outra). Poucos conseguem responder à pergunta sobre o que o seu produto faz pelo seu cliente, o que o cliente ganha comprando de mim e não do concorrente. Esse processo é muito complexo pois obriga as pessoas a exercitarem um músculo de pouco uso que é o cérebro. É mais fácil exercitar a mão e passar a caneta na planilha de custos - deve ser por isso que as academias de ginástica são mais freqüentadas que as livrarias.

Finalmente, o terceiro motivo, é que as empresas têm abandonado, paulatinamente, seus investimentos em construção de marca, a última fronteira da diferenciação. Se eu não consigo convencer o cliente de que o produto ou serviço fazem algo diferente por mim deveria, ao menos, convencê-lo de que a marca o associa a modo de ser ou de parecer ser algo. Ninguém tente me convencer do contrário, um rápido olhar sobre algumas marcas, demonstra que as pessoas estão dispostas e pagar mais para tê-las.

Os profissionais e as empresas que não se convencerem de que só trabalhar em custos não compensa terão o mesmo destino do dono do cavalo do inglês, lamentar essa fatalidade que vitimou o seu negócio.