

## Diferenciação

*“Quando todos pensam igual é porque ninguém está pensando.”  
(Walter Lippman)*

Dia destes entrei, em uma loja *Fran's Café*. Como de hábito em qualquer cafeteria, fiz meu pedido padrão: um espresso e um pão de queijo. Qual não foi minha surpresa ao receber o café cuidadosamente apoiado sobre uma pequena bandeja, acompanhado de um elegante copo contendo água mineral gasosa e um folheto explicando tratar-se de uma tradição italiana: a água com gás aguça as papilas enaltecendo o sabor do café que será sorvido. E todo este cuidado pelo mesmo preço de um espresso tradicional...

Num destes finais de semana, resolvi dar descanso ao vídeo-cassete e dirigi-me a um cinema da rede *Cinemark* para apreciar um bom filme. Fiz a opção por esta rede raciocinando que, em virtude do grande número de salas, as filas seriam pouco significativas. Ledo engano. Apreciei, sim, fila para adquirir o ingresso, fila para acessar a sala, fila para comprar os acessórios pipoca e refrigerante. E me vi estarecido diante do custo de R\$ 3,50 por um copo de Coca-Cola, valor suficiente para adquirir três litros da mesma bebida, e de R\$ 7,00 por um pacote de pipocas, valor correspondente a quatro vezes a mesma porção para se fazer no forno de microondas.

Meses atrás, resolvi retomar a prática da natação e fui ter um diálogo com minha antiga academia, a *Runner*. Solicitei-lhes uma proposta para que eu retornasse ao quadro de alunos mediante um preço diferenciado considerando-se meu histórico. A resposta que obtive dizia que eu teria que me adequar às normas vigentes para novos alunos. Seria uma assertiva aceitável, se não tivesse partido do Departamento de Fidelização da empresa que, teoricamente, deveria zelar pela manutenção de seus associados.

Três situações distintas, envolvendo empresas de renome, que nos fazem refletir sobre a questão dos preços relativos e, acima disto, sobre o que vem a ser **diferenciação**.

### **Concorrência Monopolística**

Lembro-me das aulas de Microeconomia. Tinha dificuldades para aceitar certos conceitos que entravam em rota de colisão com minha lógica. Um dos poucos conceitos que me marcaram foi-me apresentado quando estudava a organização dos mercados e formação de preços.

Segundo a teoria microeconômica, os mercados operam em concorrência perfeita ou imperfeita. O primeiro tipo caracteriza o modelo ideal: muitas empresas participantes, ausência de barreiras à entrada e saída do mercado, políticas de preços não-regulamentadas. O segundo tipo é formado pelo monopólio, quando uma única empresa atua isoladamente no mercado, normalmente impondo barreiras técnicas, econômicas ou burocráticas à entrada de novos *players*, praticando uma política de preços própria que precisa ser regulada por um órgão neutro; o oligopólio, que se diferencia do monopólio apenas pelo fato de haver mais de uma companhia atuando no mercado, porém, não muitas; e a concorrência monopolística.

Esta última modalidade guarda consigo um conceito interessante. Aborda uma situação na qual as empresas atuam dentro de um mercado altamente concorrencial, onde não há entraves de qualquer ordem e todos enfrentam as mesmas oportunidades e dificuldades. Todavia, dentro deste contexto, uma empresa pode se destacar mediante a diferenciação de seu produto ou serviço. Fazer algo simplesmente diferente e, assim, tornar-se única, exclusiva, desejada no coração e na mente do consumidor. Tecnicamente, criar um nicho tão bem delimitado que a capacita a exercer um autêntico monopólio. Por isso, concorrência monopolística.

À luz deste conceito, passei a observar como estamos o tempo todo exercendo a concorrência monopolística em nossas vidas. A começar pela vitória do espermatozóide tenaz que, dotado de agilidade, velocidade, preparo e estilo, no ato da fecundação, supera todos os demais concorrentes. Ao conquistar o par romântico, também nos fizemos notar em meio aos demais pretendentes. A oportunidade de emprego também foi sancionada com êxito dentre outros postulantes ao cargo.

## **Responsável por quem Cativas**

Assim, passei a nutrir verdadeira paixão pelo conceito de diferenciação. Passei a compreender o porquê de deixar mais Reais por um pão de queijo no *Fran's Café*, quase sem perceber – é porque quero o mimo. Passei a compreender o porquê de ser expropriado por uma pipoca e um refrigerante num Cinemark – é porque quero a comodidade. Passei a compreender o porquê de ter perdido o encanto pela Runner – é porque quero coerência no discurso que me vendem.

*“Tu não és ainda para mim senão um garoto inteiramente igual a cem mil outros garotos. E eu não tenho necessidade de ti. E tu não tens necessidade de mim. Não passo a teus olhos de uma raposa igual a cem mil outras raposas. Mas se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro. Serás para mim único no mundo. E eu serei para ti única no mundo...”*. O **Pequeno Príncipe**, de Exupéry, conhecia muito de concorrência monopolística quando cunhou a famosa expressão *“tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”*. Por isso, abrir a porta do carro para a garota adentrá-lo torna o cavalheiro admirado. Por isso, o vendedor que procura descobrir a necessidade de seu cliente para depois lhe apresentar uma solução é preferível ao mero tirador de pedidos. Por isso, a empresa que identifica o desejo mais subliminar de seus consumidores pode dar-se ao luxo de vender o que produz ao invés de produzir o que se vende.

Mas, no jogo da diferenciação, que fique claro uma coisa. Não é a diferenciação tecnológica (baseada nas inovações), a qualitativa (sediada na adequação) ou a mercadológica (ancorada na força e glamour das marcas) que conferem perenidade às relações. O mundo está comoditizado. Os produtos apresentam as mesmas características, os profissionais detém os mesmos MBA's, a comunicação está massificada. A única diferenciação efetivamente sustentável ao longo do tempo é aquela baseada em pessoas. No brilho do olhar, na maciez da voz e no calor do toque, aspectos que máquina ou virtualidade alguma será capaz de reproduzir ou substituir.

### **Tom Coelho**

Tom Coelho, com graduação em Economia pela FEA/USP, Publicidade pela ESPM/SP e especialização em Marketing pela MMS/SP e em Qualidade de Vida no Trabalho pela FIA/USP, é empresário, consultor, escritor e palestrante, Diretor da Infinity Consulting, Diretor do Simb/Abrinq e Membro Executivo do NJE/Fiesp. Contatos através do e-mail [tomcoelho@tomcoelho.com.br](mailto:tomcoelho@tomcoelho.com.br). Visite [www.tomcoelho.com.br](http://www.tomcoelho.com.br).