

VARIEDADE DE MAIS ATRAPALHA



JOSÉ ROBERTO FERRO,
PRESIDENTE E FUNDADOR
DO LEAN INSTITUTE BRASIL

Variiedade é bom. Todos os consumidores gostam de dispor de alternativas de consumo para poder escolher entre opções de qualidade, estilo, preço, dependendo do gosto e do bolso. Os tempos de Henry Ford em que “você pode escolher qualquer modelo desde que seja o modelo T preto” há muito foram superados.

Mas tive uma experiência recentemente que me fez refletir sobre isso. Levei uma amiga estrangeira para visitar uma loja dedicada a um produto genuinamente nacional que se tornou muito conhecido em outros países.

É um exemplo de extraordinário sucesso de transformação de um produto simples, barato, de pouca variedade, orientado originalmente para as classes C a E, embora tivesse apelo a outros segmentos também, em uma marca capaz de atingir a um público mais sofisticado, de renda mais elevada, no país e no exterior.

leia outras colunas

- [O Ministério da Saúde não adverte: os hospitais estão doentes](#)
- [A crise do transporte de cargas e a nova logística](#)
- [Para dar vida ao hoshin kanri \(desdobramento da estratégia\)](#)
- [Pequenas ideias, grandes resultados](#)

Ao chegar à loja, minha amiga se deslumbrou, e até se assustou, com tamanha quantidade de opções de modelos, cores etc. E acabou ficando um pouco perdida ao navegar pelas diversas prateleiras da loja em busca do modelo de sua preferência e das pessoas a quem ela queria presentear. Depois de vários minutos de indecisão, dúvida, angústia etc., decidiu por um determinado modelo.

Porém, ao solicitar o número desejado, ouviu o seguinte da vendedora: “desculpe, mas não temos o seu número”. Minha amiga ficou muito surpresa e frustrada, pois, após passar por tantas opções e feliz da vida por ter sido capaz de escolher uma que gostara, não conseguiu o produto que queria.

Então, ela recomeçou a batalha pela escolha. E novamente, a mesma situação. Não havia o número desejado. Nem mesmo se tratava de um número especial.

Sem dúvida, vivemos em um tempo em que a variedade aumentou muito. Para quase todos os produtos, temos uma enorme quantidade de opções. Mas será que variedade demais pode atrapalhar?

Caminhar pelas estantes de um supermercado e achar um simples iogurte natural tradicional pode ser muito difícil hoje em face da multiplicidade de alternativas.

Ou a indústria de tintas automotivas pode criar centenas de cores diferentes, embora andando pelas ruas vemos que 3 ou 4 cores representam mais de 80% dos veículos em produção. Mas quantas opções gostaríamos de ter efetivamente? Se olharmos com cuidado, veremos o predomínio de carros prata, preto e branco.

A elevação dos custos e da complexidade que tende a caminhar junto ao aumento da variedade tem sido evitada ou minimizada com várias técnicas e conceitos de gestão para reduzir o tamanho de lotes de produção e de entrega, reduzir o tempo e o custo de desenvolvimento de novos produtos etc.

Uma montadora de automóveis está desenvolvendo uma plataforma de veículos pretende ser capaz de acomodar uma produção de 4 milhões de unidades ao ano com 40 modelos, em vários segmentos de mercado em todo o mundo, com um esforço de padronização daquilo que o cliente não vê e uma “customização” (grande quantidade de opções) daquilo que ele vê para reduzir custos e aumentar a variedade ao mesmo tempo.

Assim, parece haver espaço para uma ampla gama de escolhas e opções cada vez maiores. Junto com a variedade crescente, pode vir também uma maior complexidade na escolha, com produtos dispostos de tantas funções que nos deixam perplexos. O exemplo dos telefones celulares, que cada vez mais incorporam funções que não usamos e, ao mesmo tempo, nos frustram por termos dificuldades com as funções mais básicas chama a atenção.

Porém, a variedade excessiva pode assustar, deixar os consumidores indecisos e inseguros com a responsabilidade e o crescente tempo necessário na batalha pela escolha do produto certo.

Ter tantas escolhas tende a jogar mais responsabilidades nas costas dos consumidores que precisam definir quanto tempo estão dispostos a gastar para escolher. O mais importante é ter empresas capazes de definir a variedade certa, que não atrapalhe e que efetivamente consiga oferecer o que o consumidor deseja.

Quanto mais escolhas temos, mais parece que nos frustramos, pois parece que não somos capazes de escolher e receber exatamente o que queremos.

(José Roberto Ferro escreve às segundas-feiras)