



White Paper

2015

White Paper

Governança Corporativa e a Criação da Vantagem Competitiva: O que todo Conselho de Administração Deveria saber sobre Estratégia

POR

Wanderlei Passarella

2015

Governança Corporativa e a Criação da Vantagem Competitiva: O que todo Conselho de Administração deveria saber sobre Estratégia

Entre os papéis mais nobres da Governança Corporativa está assegurar que o corpo diretivo da empresa esteja caminhando corretamente na direção da criação de uma vantagem competitiva sustentável. Isso não é fácil. É preciso que os Conselheiros sejam gabaritados na tarefa de compreender os produtos e mercados do negócio, bem como tenham a competência de questionar o que de fato faz a diferença, em longo prazo, em relação aos competidores.

A correta conceituação de competitividade também é algo de extrema relevância para as “Mesas Diretoras” (Board of Directors) de qualquer tipo de empresa, uma vez aceita que a tarefa descrita no primeiro parágrafo é das mais relevantes para o sucesso do negócio em longo prazo. Desta forma, é isto que este artigo vai tentar abordar: uma conceituação de competitividade e exemplos de como assegurar que ela esteja sendo implantada na empresa.

No Brasil dos últimos anos, o assunto competitividade encontra-se na pauta do dia, principalmente porque após a abertura que foi realizada no início da década de noventa, seguida de uma reestruturação do Estado, nos últimos quinze anos houve uma nítida reversão desse quadro, em nome de uma distribuição de renda, mas que mascarou um claro projeto de poder e não de país. Assim, uma das coisas que mais precisamos por aqui é competitividade, em diversos níveis: competitividade da nação, competitividade das empresas, e mesmo competitividade dos indivíduos que compõe a nação e as empresas.

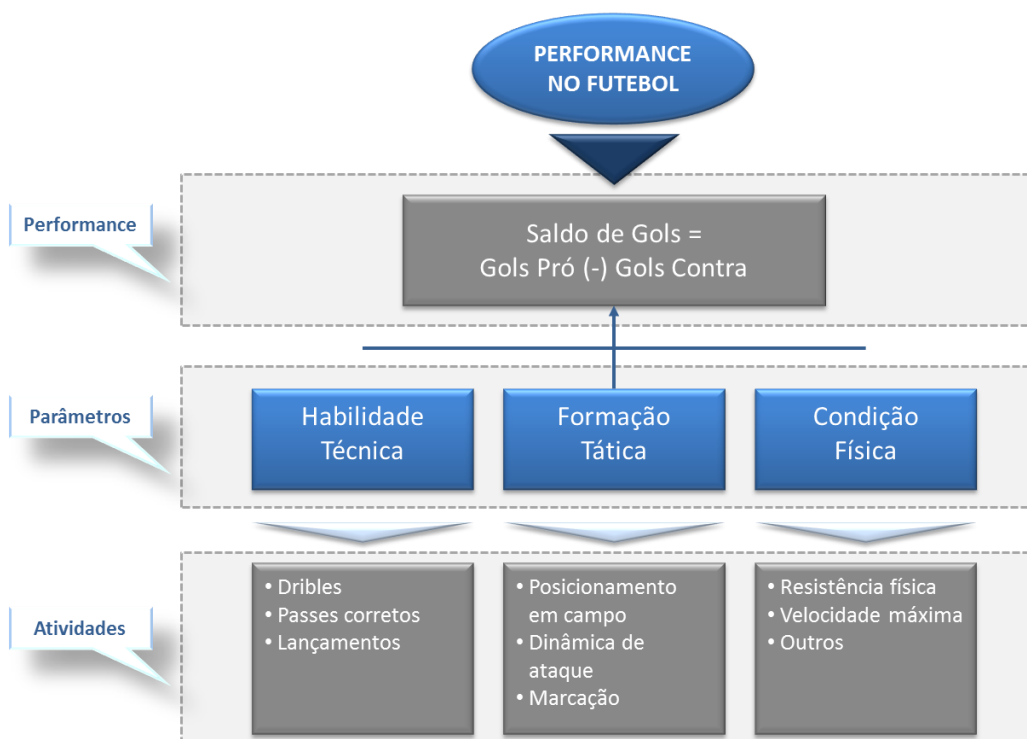
Por outro lado, para se discutir sobre competitividade é preciso se lembrar de que

competitividade é sempre um fenômeno relativo, ou seja, a competitividade não é algo que possa ser medido como valor absoluto. Sempre falamos que alguém é mais competitivo do que outro, que uma empresa tem vantagens em relação a outras que competem na mesma arena. Uma nação disputa com outras nações pela criação de riquezas.

Quando se argumenta que alguém ou uma empresa é mais competitivo isso se traduz na condição de que ser mais competitivo é ter vantagens em relação a alguns parâmetros que implicam no desempenho atual e futuro, sendo essa vantagem não absoluta, mas comparativa com padrões de referência. Essa questão de ter vantagem em relação a parâmetros que implicam no desempenho pode ser aplicada a diversas situações, por exemplo:

O caso do Futebol

Quando falamos em competitividade no futebol, vamos sempre pensar em primeiro lugar na performance. O que define a performance no futebol? Bom, a performance no futebol é definida pelo saldo de gols: o time que tiver o maior número de gols à favor, subtraído de seus gols contra, é o time vencedor. Então, a performance pode ser deduzida por uma conta de menos, uma simples conta de menos. Gols pró menos gols contra. Agora, para chegar nessa performance um time precisa reunir alguns parâmetros direcionadores. Quais são eles no futebol ? (ver quadro abaixo).

EXEMPLO: COMPETITIVIDADE NO FUTEBOL

Eles são: habilidade técnica, formação tática, e condição física. Quando se fala, por outro lado, nesses três parâmetros (pode inclusive haver outros – técnicos de futebol são mais habilitados para este assunto!), pensamos sempre em quais atividades estão relacionadas aos parâmetros. São essas atividades que afinal de contas vão implicar na performance. Para o parâmetro habilidade técnica, por exemplo, encontramos: dribles, passes corretos, lançamentos.

Em termos de formação tática, as atividades que vão formar esse parâmetro, são: posicionamento em campo, dinâmica de ataque e marcação. E, por fim, no parâmetro condição física, as atividades são: resistência física, velocidade máxima e etc.

Então, o que estamos querendo dizer, é que para se chegar numa performance, seja ela no futebol ou em qualquer outra atividade é necessário compreender quais são os parâmetros que influenciam nessa performance e dentro de

cada parâmetro identificar as atividades que fazem com que esse parâmetro implique na performance.

Bem, o exemplo do futebol serve para ilustrar um caso de competitividade que é conhecido da maioria de nós. Mas, a competição se dá no mundo dos negócios, como já foi mencionado, em diversos níveis: no nível da nação, das empresas e dos indivíduos.

No caso do mundo dos negócios, as nações competem por investimentos. Os países competem para que novos investimentos, tanto internos como de outros países, sejam feitos dentro do próprio país, porque competindo por investimentos eles estão competindo pela geração de riquezas internas, pela geração de empregos, pelo aumento do nível de renda da população. Por outro lado as empresas competem por o quê? Na maioria das vezes, elas competem por “market share”, empresas querem uma maior participação de mercado; quanto maior o

volume de vendas conseguido dentro de um mesmo mercado, maior a possibilidade de realização de lucros e de capacidade para continuar investindo no negócio no futuro. Algumas vezes, outras variáveis podem estar envolvidas para definir qual é o objeto da competição. Mas, de forma geral, o “market share” é um parâmetro importante para definir a competitividade.

E no nível dos indivíduos? Os indivíduos no mundo dos negócios, aqueles que não têm os seus negócios próprios, competem por emprego, competem pelas melhores oportunidades existentes no mercado.

Esses diversos níveis de competitividade estão interrelacionados, uma vez que, dada a competitividade da nação, quanto maior ela for, melhor também é a competitividade das empresas que a compõem e, por consequência, melhor é a competitividade de cada um dos indivíduos, ou vice e versa, a competitividade dos indivíduos implica na competitividade das empresas, que por sua vez implica na competitividade da nação. Embora esse caminho de vice e versa possa ser verdadeiro, o que na maioria das vezes ocorre é que a nação sendo competitiva implica na competitividade dos seus componentes. Hoje em dia, principalmente no Brasil, a busca da competitividade é extremamente importante porque, uma vez inseridas no mercado aberto mundialmente, todas as empresas acabam competindo com concorrentes internacionais, seja essa competição para levar o produto nacional ao estrangeiro ou mesmo competindo dentro da arena nacional com os produtos que podem chegar via importação. Dessa forma, a busca da competitividade tem que ser um esforço nacional congregado, uma vez que o todo e as suas partes precisam estar extremamente imbuídos dessa busca conjunta por um posicionamento melhor dentro desse mundo globalizado.

Se, então, a competitividade da nação é extremamente importante para toda

a cadeia restante que compõe os negócios dentro de um país, o que caracteriza a competitividade das nações?

Competitividade das Nações

A performance de uma nação pode ser medida por inúmeros indicadores, mas, para o nosso estudo de competitividade, vamos simplificar e assumir que a performance de uma nação seja igual a capacidade que ela tem de produzir riqueza real para os seus cidadãos.

Da mesma forma que no exemplo dado do futebol, também a competitividade das nações pode ser medida por uma equação simples de subtração; a riqueza real é igual à renda líquida disponível dos indivíduos subtraída do custo de vida que eles enfrentam dentro desse país. Se essa equação simples pode refletir a performance da nação, então temos a pergunta:

Quais são os parâmetros que influenciam a criação de riquezas? Diversos estudos têm sido entabulados à respeito da competitividade das nações; um deles é o estudo do renomado professor Michel Porter, de Harvard, onde ele tenta identificar vários elementos componentes desses parâmetros de competição. Mas, outro estudo, mais recente, vindo de um país que é realmente um exemplo de sucesso em competitividade, é um estudo realizado em Singapura, de 1998, que mostra que os parâmetros para a competitividade de um país são seis. Quatro deles estão relacionados com a vantagem competitiva interna:

- 1) Tecnologia
- 2) Capital ou Finanças
- 3) Recursos Humanos
- 4) Política e Infra-estrutura Nacionais

PARÂMETROS PARA A COMPETITIVIDADE DAS NAÇÕES



Extraído do livro: "Competitiveness of the Singapore Economy"

Esses parâmetros internos, como mostrado no quadro abaixo, impactam na melhoria da competitividade doméstica do país. Na medida em que um país tem esses parâmetros, ele acaba internamente sendo mais competitivo, porém para melhorar a sua competitividade em mercados mundiais, restam ainda dois outros, que são:

- 5) Abertura à Competição
- 6) Política de Comércio exterior

Esse conjunto de parâmetros deve ter as suas atividades correspondentes dentro do país, para que a busca dessa performance de criação de riquezas possa ser conseguida. Vamos analisar rapidamente como é, por exemplo, a situação brasileira frente a estes parâmetros.

1. Primeiro, em Tecnologia, as atividades que implicam na tecnologia de um país são, por exemplo, investimentos em pesquisa em desenvolvimento, o nível de inter-relação que as empresas dentro do país têm com universidades e centros de pesquisas, ou seja, o quanto que elas estão bem inter-conectadas.

Outro exemplo são os pólos tecnológicos. Um deles que é muito conhecido mundialmente é o Vale dos Silício, na Califórnia; esse é um exemplo muito forte de um polo de tecnologia que leva a competitividade muito fortemente para os Estados Unidos em termos de "hardware" e de equipamentos de informática.

Também, por exemplo, como pólos tecnológicos existem os centros de pesquisas em Frankfurt que fazem com que as grandes empresas químicas da Alemanha, as chamadas três irmãs, Hoescht, Basf e Bayer

sejam extremamente competitivas, impactando na competitividade da Alemanha. Nesse caso em Tecnologia, se nós compararmos, por exemplo, o nível de investimento de P&D (pesquisa e desenvolvimento) em relação ao PIB, em Singapura ele chega a algo como 18 % do PIB e no Brasil foi 1,16% em 2012 (Fonte: Portal do Senado), ou seja, pouco mais de cinco por cento do que um país que é extremamente competitivo como Singapura. Então, nesse primeiro parâmetro, já vemos o quanto o Brasil ainda têm chão para poder ter uma situação tecnológica realmente respeitável.

2. Em termos de Capital pode-se pensar na situação brasileira em atividades como intermediação financeira (o nível com que a estrutura de bancos do país consegue intermediar verdadeiramente essas finanças), a solidez dessas instituições, o quanto elas estão bem preparadas, o quanto estão seguras e bem estruturadas em suas posições. E por fim, por exemplo, um uso não político do capital. Existe uma série de outros fatores, mas talvez esses três sejam um dos principais a serem citados.

E novamente, qual a situação do Brasil? No Brasil, a questão é que uma parcela muito pequena da receita dos bancos é utilizada efetivamente para o crédito de investimento às empresas, ou seja, o capital financeiro brasileiro não tem um papel crucial para o fomento do desenvolvimento. Isso é uma triste realidade. O capital acaba sendo muito utilizado para os ganhos de curto prazo, especulação financeira e também para o equacionamento das contas públicas do governo. Então esse realmente é outro parâmetro onde no Brasil há muito a ser feito.

3. Em termos de Recursos Humanos, podemos dizer que as atividades que impactam esse parâmetro são principalmente a evolução educacional, em três níveis. O nível básico, com a possível erradicação do analfabetismo, como é o exemplo do Japão

ou mesmo da Coreia, países onde o analfabetismo é quase zero. O segundo seria o nível intermediário, com escolas profissionalizantes, e o terceiro, o nível avançado, com cursos de nível universitário, pós-graduação, mestrado, doutorado e aptidão à Pesquisa. O Brasil avançou na educação nas últimas décadas, como mostram os dados do INAF, em que o analfabetismo caiu de 14,7% da população, em 1997, para 8,5%, em 2012. E estacionou por aí. Por outro lado, a qualidade do ensino e a diminuição da evasão escolar avançaram muito pouco. Então, novamente, ainda há muito a ser feito.

4. E, por fim, em termos de Política e Infra-estrutura Nacionais, terminando com os parâmetros que implicam na competitividade doméstica, as atividades que impactam nesse parâmetro são por exemplo : a situação da malha energética de um país, da sua rede de transportes e comunicações e da sua situação de saneamento. Nesse sentido, se nós compararmos só um item, como por exemplo, “transporte” percebe-se que o custo médio no Brasil para se transportar a soja, nosso principal produto de exportação, até o porto de embarque, segundo dados da Associação Brasileira de Óleos Vegetais, sai em torno de US\$ 41,00 /tonelada.

Se compararmos a mesma situação na Argentina, notaremos que eles têm US\$ 18,00/ton. e, nos Estados Unidos, US\$ 15,00/ton., ou seja, quase um terço; isso é realmente uma diferença gritante.

Outra situação perversa que impacta essa questão da política de infra-estrutura é, por exemplo, a estrutura tributária nacional relativa ao mercado consumidor e aos impostos sobre as pessoas físicas e jurídicas. A tabela abaixo mostra o quanto o Brasil está defasado em relação aos Estados Unidos. A tabela mostra com clareza que, embora o Brasil tenha um nível de impostos em relação ao PIB bem mais elevado que os Estados Unidos, nós temos uma parcela ínfima da população que contribui com impostos, só

13,5% da população em comparação com 53% nos Estados Unidos, e mesmo assim a alíquota máxima que essas pessoas físicas pagam no Brasil é quase a metade do que é a alíquota máxima nos Estados Unidos.

Então, como pode o Brasil arrecadar mais impostos em relação ao PIB do que os Estados Unidos, se as pessoas físicas pagam menos e o número de pessoas contribuintes é tão menor?

Analisando novamente a tabela podemos ver que a diferença está em que, no Brasil, quem acaba contribuindo com mais impostos é quem têm que comprar produtos no supermercado porque o nível de impostos na compra de produtos no Brasil é extremamente elevado. Ou seja, em última instância quem está financiando o setor público com impostos são os produtos acabados comprados no comércio, com

Comparação Brasil e EUA - Estrutura de Impostos - Base: 2013-2014					
	Impostos/PIB (Carga Tributária)	Número de Contribuintes	Alíquota Máxima de IR	Impostos sobre o Valor de Venda dos Produtos	% dos Salários pagos em Impostos Diretos ou Indiretos
EUA	29,60%	170 milhões ou 53% da população	46,10%	0 a 6%	25,80%
Brasil	36,40%	27 milhões ou 13,5% da população	27,50%	Até 81%	40,50%
Fontes de Pesquisa: IBPT; Veja: Impávido Colosso; Tax Policy Center					

alíquotas que podem chegar a 81% (caso das bebidas e cigarros), também as empresas (principalmente as pequenas e médias, mais intensivas em mão-de-obra), através dos encargos sobre salários e impostos diversos, bem como os trabalhadores que contribuem com 40,4% do que ganham. Portanto, com o mercado consumidor ainda crescente, não há condições para um desenvolvimento sustentado. É essa a grande diferença que faz com que um produto comprado num país desenvolvido como os Estados Unidos ou na Ásia, seja muitas vezes mais barato que um produto comprado no Brasil. E é essa a importante componente da falta de competitividade externa das empresas nacionais, com o agravante de que, investimentos de empresas multinacionais quase sempre são voltados para a exploração do mercado interno e não para dinamizar a capacidade exportadora do país.

5 e 6. Quanto a Abertura à Competição e a Política de Comércio Exterior, o Brasil ainda está engatinhando. Só para efeito ilustrativo, a abertura à

competição se deu apenas no final deste século, a partir da década de noventa. Mesmo assim, com um grande retrocesso recentemente, quando voltamos a ser considerados como um dos países mais fechados ao comércio internacional. Desde meados do século passado existia uma forte tendência no Brasil a proteger o mercado interno, sofrendo as consequências indesejáveis dessa política, como inflação, desabastecimento e atraso tecnológico em algumas áreas. E, em termos de política de comércio exterior o que se via era basicamente uma política de substituição de importações, ou seja, fechar o mercado interno para tentar estimular o mercado nacional a produzir internamente os bens que o país necessitava.

O que isso provocou, na verdade, conseguimos entender hoje: empresas pouco competitivas, que não se acostumaram à competição, e que também não conseguiram permitir o investimento em novas tecnologias, uma vez que o mercado acabou contribuindo, com o seu fechamento, para que as

empresas se voltassem basicamente ao mercado interno. Outra consequência, como já mencionado, são as multinacionais que quando vêm investir no Brasil, na grande maioria vêm simplesmente para explorar o mercado interno, porque a situação toda de impostos, de pouca abertura e etc e etc...,

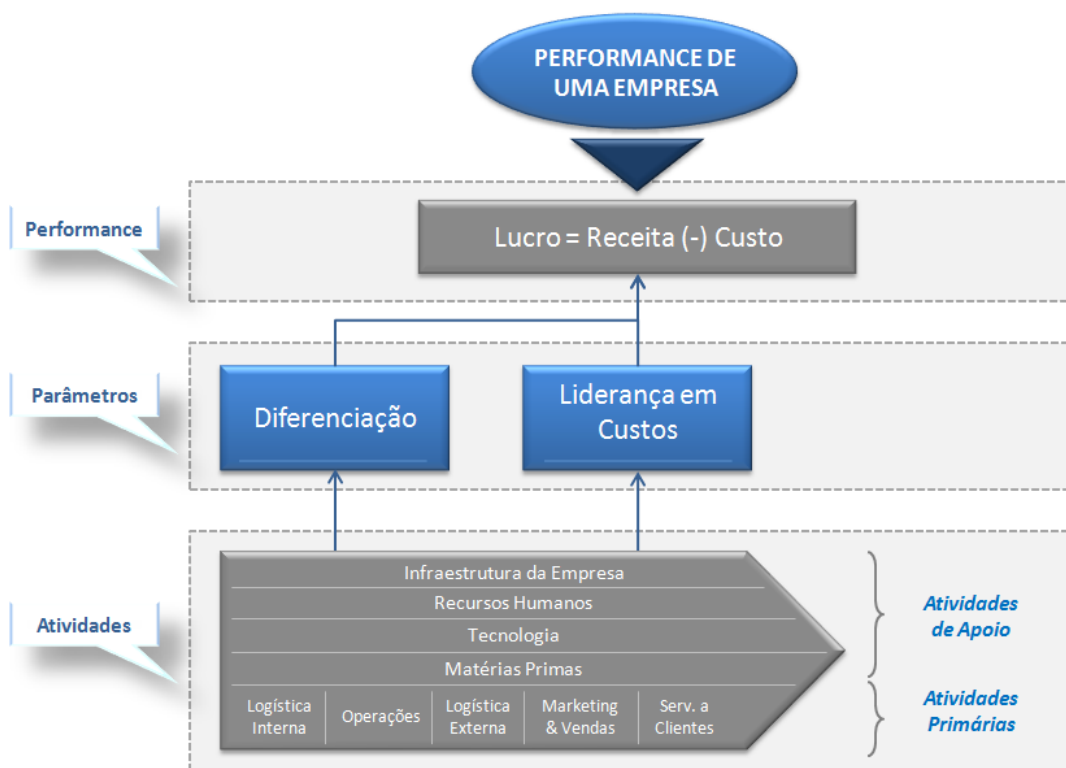
não permite que investimentos sejam feitos aqui para explorar o mercado externo.

Colocadas todas essas questões sobre a competitividade brasileira, vêm então outra pergunta. O que as empresas nacionais podem fazer para serem mais competitivas, pelo menos então no âmbito nacional?

Competitividade das Empresas

Observando o quadro abaixo novamente vamos nos remeter ao que implica na performance de uma empresa, da mesma forma que foi feito com o exemplo do futebol e com a performance de uma nação.

COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS



A equação que implica na performance de uma empresa também é muito simples, traduzida numa conta de subtração: lucro = receitas menos os custos. É claro que esse é o “out put”, é a consequência final de uma série de funções, sub-funções e atividades que podem levar ao lucro, mas é a maneira mais fácil e simples de entender a performance.

E de uma forma geral, quais são os parâmetros que implicam então nessa performance?

Um dos parâmetros é como a empresa pode fazer para conseguir maiores receitas. Esse objetivo pode ser conseguido através da diferenciação, que é uma das características muito fortes que podem levar a um perfil de receitas extremamente saudável e competitivo.

E a outra questão, o outro parâmetro, é a liderança em custos. Tal liderança, por outro lado, permite à empresa a capacidade de, tendo um determinado nível de renda, ser extremamente competitiva em custos, e, portanto, gerar lucros.

De forma geral, as atividades que vão poder impactar tanto na diferenciação como na liderança em custos são todas as atividades de apoio e as atividades primárias que a empresa realiza e que estão seqüenciadas na cadeia de valor.

Em termos de atividades primárias, essas atividades são: a logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e serviços a clientes, ou seja, todo o fluxo de entrada das matérias-primas, o seu processamento interno, até a entrega ao cliente final, e tudo isso respaldado por uma série de atividades de apoio como a infraestrutura da empresa, a área de recursos humanos, a tecnologia que a empresa emprega e a forma como ela adquire e processa as matérias-primas.

Então, para ir em direção aos resultados e realizar bem essas atividades que implicam nos parâmetros de competição, temos alguns pontos a considerar. Em primeiro lugar, algumas empresas realmente

necessitam buscar liderança em custos como estratégia competitiva. Elas têm um determinado tipo de mercado ou têm capacidade de gerar receita somente se tiverem preços realmente muito baixos. Mas, normalmente, a questão dos custos é uma necessidade geral, porque todas as empresas precisam ter seus custos bem administrados, como uma condição necessária, mas não suficiente. Por outro lado, a diferenciação, baseada num posicionamento único e valoroso em relação aos concorrentes, é na verdade a maior fonte da vantagem competitiva. Esse parâmetro, que chamamos de diferenciação, realmente é o primordial para que uma empresa possa se dar bem dentro de um determinado setor de atividade, dentro de uma determinada indústria.

Para isso ela tem que buscar um posicionamento estratégico frente a seus concorrentes. Ela precisa buscar uma posição baseada em escolhas, tem que escolher fazer algo diferente ou então fazer a mesma coisa diferentemente de seus concorrentes e também, talvez o principal, implica numa escolha de o que não fazer. Não é só escolher o que fazer, mas também escolher, principalmente, o que não fazer.

As posições competitivas, que realmente são significativas, acabam se traduzindo numa configuração exclusiva de atividades, ou seja, a empresa consegue um encaixe tão forte das atividades elaboradas, que acaba fluindo ao mercado um posicionamento realmente muito forte e um posicionamento único, difícil de imitar. Portanto é o conjunto de atividades que realmente proporciona um posicionamento competitivo forte das empresas. Em termos genéricos, Treacy e Wiersema estudaram três tipos de posicionamento competitivo principais: um deles é a eficiência operacional, outro é a intimidade com clientes e o terceiro é a liderança de produtos. Na verdade, eles não existem sozinhos, pois numa empresa a estratégia competitiva em geral é uma combinação desses tipos de

posicionamento, sendo que um deles se sobressai.

A eficiência operacional busca um conjunto de atividades extremamente eficiente dentro da empresa, de tal forma que os concorrentes não consigam imitá-las, pois são organizadas de uma forma tão bem inter-relacionada que formam uma vantagem competitiva coesa. Elas não só implicam em custos baixos como também numa eficiência que é vista pelo mercado como característica daquela empresa, exatamente pelo tipo de serviço, de produto e da forma como a empresa se relaciona no mercado, que é uma consequência de toda essa eficiência interna.

Já na liderança de produtos, o que a empresa busca como estratégia competitiva é utilizar sua capacidade tecnológica, tanto para lançar novos produtos como gerenciar os produtos existentes, de uma maneira única. Ela também consegue uma vantagem competitiva pelo fato de estar sempre se posicionando a frente da concorrência em termos de seus produtos.

Na intimidade com clientes o que caracteriza a diferença competitiva é o atendimento às necessidades de um determinado grupo de clientes de maneira customizada ou a entrega de determinadas “experiências” valorosas a eles. A atuação da empresa fica muito próxima ao que cada um dos clientes necessita individualmente e ao que eles precisam em termos das características dos produtos, dos serviços e da imagem desejados. Então, a intimidade com clientes é um posicionamento onde nem sempre os custos são menores, mas com certeza a forma como a empresa se posiciona no mercado dá a ela uma característica única e uma imagem de empresa extremamente desejada.

Como exemplo de eficiência operacional podemos citar a empresa americana “Southwestern Airlines” (no Brasil, um exemplo próximo seria a Azul Linhas Aéreas), cuja definição de posicionamento seria a oferta de um serviço aéreo ponto a ponto, de curta distância entre cidades de

porte médio e aeroportos secundários em grandes cidades. Quais são as atividades internas da empresa que vão levar a esse posicionamento?

Primeiro, a empresa têm vôos frequentes e confiáveis, preços muito baixos, emite automaticamente os bilhetes no ponto de embarque, não utiliza agências de viagem para emissão desses bilhetes, não reserva assentos dentro da aeronave, não oferece refeições nem serviço de bordo, e também não faz o “check-in” de bagagem. Ela tem uma rotatividade rápida de embarque, de tal forma que as aeronaves chegam até o aeroporto, praticamente não param o motor, trocam apenas de piloto e já partem para um segundo ou terceiro voo.

A empresa mantém equipes pequenas em terra, (ela não precisa de muitas pessoas porque não oferece basicamente nenhum serviço), têm uma frota padronizada, só utiliza um tipo de aeronave e isso reduz também o custo de treinamento, porque todo o “staff” e a tripulação estão acostumados com um tipo só de aparelho. Enfim, todas essas atividades se complementam e funcionam de uma maneira tão engrenada que praticamente a empresa concorre com linhas de ônibus, em busca aos passageiros, se posicionando num segmento que oferece um serviço rápido e não custoso de transporte entre cidades e aeroportos secundários.

Isso permitiu à empresa uma lucratividade muito alta, porque ela se estruturou de uma maneira única e atendeu de forma bastante eficiente um determinado grupo ou segmento de clientes.

Um exemplo de intimidade com clientes seria o que vinha fazendo a Levi’s, empresa que produz jeans nos EUA. Ela oferece aos seus clientes um produto totalmente sob medida e um prazo quase equivalente ao produto pronto para o uso.

Como que ela consegue fazer isso?

Esse posicionamento é conseguido através das seguintes atividades: na sua loja ela tem apenas amostras dos produtos e

catálogos com cores e padronagens dos tecidos. Nessas lojas, os poucos funcionários existentes tomam as medidas principais dos clientes e essas medidas entram no computador por uma programação “on line”. No mesmo instante, já é escolhida uma unidade de produção que vai confeccionar imediatamente essa calça ou essa camisa, cujo critério de escolha é a localização mais próxima de onde é a residência do cliente ou o local onde o cliente quer que entregue a mercadoria. Após a produção, a entrega é feita via um “Express Courier” sem custo adicional para o cliente. Em resumo, a Levi’s atua extremamente próxima e íntima do cliente, tentando satisfazer determinadas necessidades específicas de maneira customizada.

E, por fim, um exemplo de liderança de produtos é a empresa 3M, cujo posicionamento é oferecer ao mercado produtos inovadores com alto conteúdo tecnológico. A 3M tem uma característica muito interessante, ela definia que o faturamento do ano deve ser no mínimo 40% proveniente de novos produtos lançados nos

últimos 5 anos. Com isso ela pretendia realmente ter um portfólio de produtos extremamente inovador para os seus clientes. Ela quer renovar sempre os produtos que está oferecendo ao mercado operando tanto no mercado industrial como no mercado de produtos de consumo, com uma característica única, que são as plataformas tecnológicas essenciais ligadas à questão de adesão, como as fitas adesivas, fitas para isolantes elétricos, fitas para fraldas de nenês, fitas adesivas para automóveis, além de máscaras de segurança e outros. Ela tem uma plataforma de tecnologias onde ela trabalha inovando constantemente, como foi o caso, por exemplo, do “post it”, esse material utilizado para fazer pequenas notas e colar sobre documentos.

Outra coisa que a 3M faz é que ela transfere as suas habilidades tecnológicas e de inovação entre todos os mercados em que ela atua e entre todos os produtos. Então, ela realmente é voltada para ser uma líder de tecnologia de produto e de portfólio inovador ao mercado.

Como elaborar um posicionamento único e valioso para o seu negócio ?

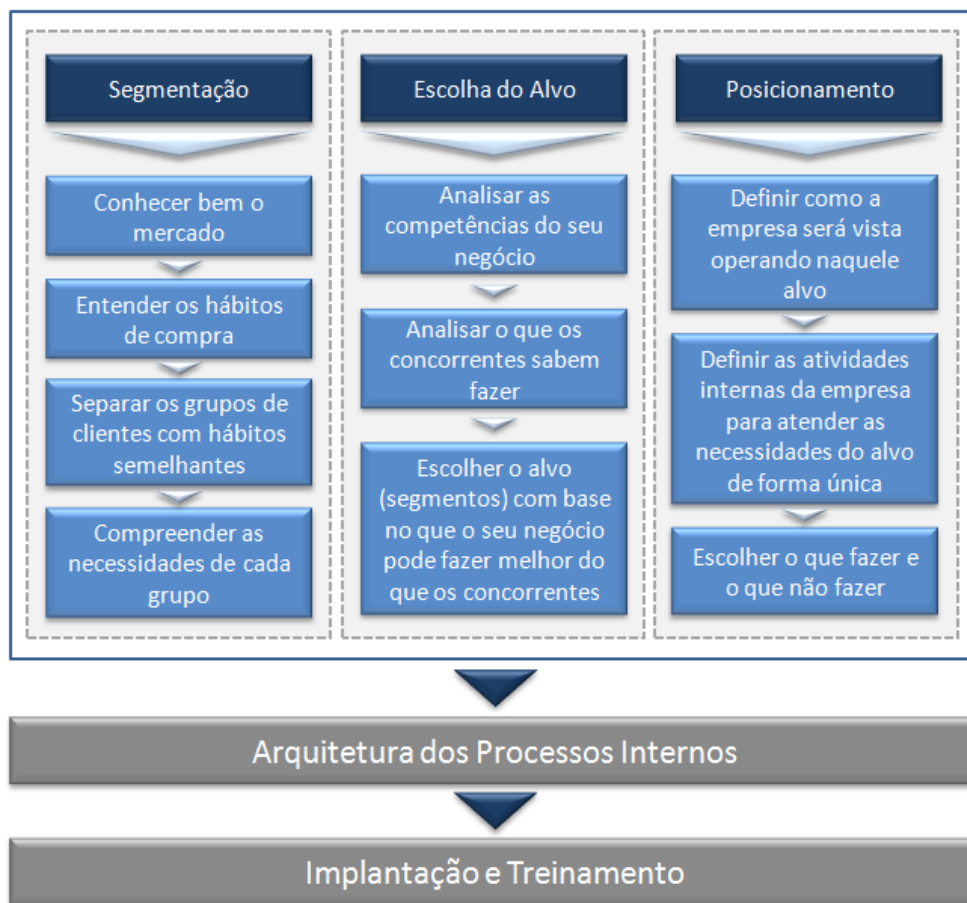
A questão agora é, dado que a performance de uma empresa vai depender de alguns parâmetros únicos que devem ser definidos para atingi-la, sendo que esses parâmetros dependem por sua vez de determinadas atividades, como podemos fazer na nossa empresa para elaborar um posicionamento e um conjunto de atividades único e que propicie uma vantagem competitiva ?

O primeiro passo está em segmentar o mercado, escolher o alvo e se posicionar, conforme ilustra o quadro abaixo.

Para segmentar o mercado é necessário conhecer muito bem o mercado, saber em que tipo de ambiente sua empresa

atua e buscar conhecer quais são os hábitos de compra dos clientes no mercado. Através desses hábitos de compra, que são difíceis de identificar, necessitando muita pesquisa e estudo, então separar os grupos de clientes com hábitos semelhantes. Esses grupos de clientes é que podem, depois de um trabalho de escolha do alvo, serem atendidos de forma diferenciada pela empresa. De cada um desses grupos devem-se conhecer as necessidades, ou seja, com a segmentação o que se está buscando, na verdade, são grupos de clientes com necessidades semelhantes para que a empresa possa atender de maneira única.

ELABORAÇÃO DO POSICIONAMENTO



Para escolher o alvo a empresa precisa analisar suas competências internas e analisar seus concorrentes para saber o que ela faz bem e o que seus concorrentes fazem bem. Escolher o alvo é uma ação que depende exatamente de como ela vai poder se diferenciar baseada no que ela sabe fazer e no que os concorrentes fazem.

E por último, o posicionamento deriva dessas escolhas de alvo. A empresa deve definir como ela quer ser vista operando naquele alvo, naquele segmento. Ela vai definir as atividades internas que vão propiciar o atendimento às necessidades daqueles segmentos escolhidos no alvo de maneira única. A empresa deve escolher o que fazer e principalmente, o que não fazer.

Quando ela consegue ter esse posicionamento, que é a etapa final, ela pode enfim arquitetar os seus processos internos e implantar esse posicionamento, treinando o pessoal que vai estar envolvido com esse negócio. Um exemplo hipotético que nós podemos dar de realização do posicionamento para uma empresa é de uma rede de postos de gasolina nacional, que pretendia aumentar suas vendas e lucros, decidindo mudar sua forma de operação. A primeira coisa que ela fez foi estudar e segmentar seu mercado, através de várias pesquisas para entender os hábitos de compra dos clientes, chegando à seguinte estratificação do mercado: identificaram quatro tipos de comportamento de compra, um deles seriam os compradores de preço,

que geralmente não são leais à marca, raramente compram gasolina aditivada e frequentemente têm restrições orçamentárias. Esse grupo perfaz 35% do mercado. Outro grupo foi identificado como sendo a geração rapidez, que são jovens por volta dos 25 anos de idade, constantemente com pressa, que dirigem muito em torno da cidade e compram muito nas lojas de conveniência. Esse grupo perfaz 30% do mercado. Outro grupo seriam o das donas de casa, que usualmente levam suas crianças para inúmeras atividades, usam a estação de gasolina que estiver no seu caminho, e geralmente não são leais, não se utilizam de uma marca ou de um posto em específico. Elas perfazem, nesse caso, 25% do mercado. E, por último, o quarto segmento identificado foi o do grupo dos colarinhos brancos; são homens e mulheres com idade relativamente elevada que são leais à marca e a alguma estação em particular, pagam à vista e compram às vezes a gasolina aditivada. Esse grupo perfaz 10% do mercado.

Dados esses segmentos que a empresa identificou dentro do mercado, ela passou ao segundo passo, que seria a escolha do seu alvo. Como ela fez para escolher o alvo? Primeiro ela partiu para uma análise dos concorrentes e percebeu que nenhum deles se posicionava especificamente num segmento, eles atuavam de forma esparsa atendendo todos os segmentos de mercado. Porém, identificou que apenas um deles tinha um serviço personalizado e que conseguia abocanhar uma boa fatia dos colarinhos brancos, embora essa empresa não tivesse um posicionamento forte, só dedicado a eles. Por outro lado, ela também fez uma análise de suas competências internas e começou a reparar que 30% dos seus funcionários eram jovens e tinham boa formação. Outro dado era sua rede de postos que era antiga e espalhada precisando de reformas.

Juntando essa análise que ela fez de concorrentes com a análise de como era a situação interna da empresa, de suas

competências, suas carências, seus pontos fortes e fracos, ela acabou optando por se posicionar no segmento geração rapidez. Primeiro porque ela queria aproveitar que nenhum concorrente atuava forte nesse segmento, e também porque a análise de forças externas da empresa e da sua própria necessidade de reformulação permitia ela se direcionar a esse alvo. E, segundo, estudando melhor o potencial de consumo desse alvo (geração rapidez) ela entendeu que tendo uma participação de 40% nesse segmento ela poderia acabar dobrando o seu faturamento. Portanto, para essa rede de postos em questão era extremamente atrativo se posicionar a esse alvo geração rapidez.

O que ela fez, então, foi o terceiro passo, se posicionar. Ela definiu seu posicionamento primeiro elaborando a imagem que ela queria ter nesse segmento: “a empresa gostaria de ser vista como a mais jovem e a mais rápida do mercado, oferecendo um pacote de satisfação para aqueles que procuram conveniência total”. Então, com esse posicionamento, a empresa julgava que teria uma vantagem competitiva extremamente forte para conseguir abocanhar 40% desse segmento. Por fim, ela deveria escolher quais atividades ela iria fazer e quais ela não iria fazer. O que ela decidiu fazer: estações totalmente automatizadas com pagamento descomplicado, colocando a possibilidade de compra de conveniência não mais em lojas como a maioria dos concorrentes faziam, porque considerava que para a geração rapidez as lojas eram até lentas demais, mas transferindo toda a conveniência ao lado das bombas de enchimento, ou seja, a conveniência estaria realmente ao alcance das mãos. E, além disso, resolveu fazer também venda de outros produtos para jovens, relacionados ao público alvo, como coisas pequenas que pudessem ser compradas de maneira rápida. Também, ela decidiu o que não iria fazer: primeiro, ela não iria fazer lojas de conveniência; segundo, ela não iria ter atendimento personalizado, e sem

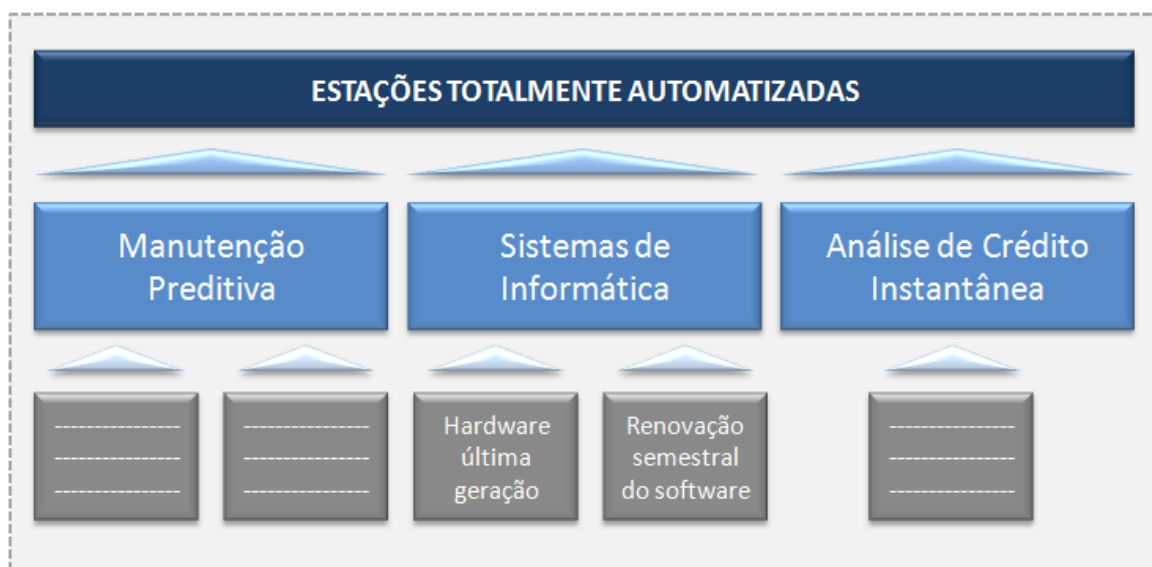
estações complexas. Ela queria ter simplicidade e descomplicar para que essa geração rapidez pudesse ser atendida de maneira ultrarrápida.

Por fim, o quarto passo dessa empresa foi arquitetar seus processos internos, e quando nós falamos em arquitetura de processos internos, nós queremos dizer essas atividades internas que vão permitir um encaixe muito forte para a empresa conseguir esse posicionamento competitivo almejado

dentro do segmento alvo escolhido.

Então, tomando, por exemplo, o fato de ela querer fazer estações totalmente automatizadas a análise feita foi de como desmembrar as atividades que compõe a realização de uma estação totalmente automatizada, por exemplo, manutenção preventiva, sistemas de informática, análise de crédito instantâneo, e, também, para cada uma dessas atividades analisar subitens, como numa árvore de causa e efeito, ilustrada no quadro abaixo.

ARQUITETURA DOS PROCESSOS INTERNOS



Enfim, esse exemplo procurou mostrar que conseguir uma vantagem competitiva não é algo tão difícil de ser idealizado, necessita sim de uma série de estudos, de uma série de pesquisas a respeito do mercado (pois tudo começa no mercado), para então poder elaborar um conjunto de atividades únicas que vão dar uma vantagem competitiva sustentável.

Conclusão

A conclusão a que nós chegamos de todo este artigo é que independente do país em que a empresa esteja ela pode se posicionar, ela pode buscar uma vantagem competitiva que a diferencie de seus concorrentes e que consiga propiciar uma performance superior, em termos de lucratividade, uma vez que essa performance deriva tanto de uma posição diferenciada em relação ao mercado, como também por uma posição de custos vantajosa, uma posição de custos bem administrada.

É claro que, como nós vimos, o país contribui muito para a competitividade da empresa na medida em que ele propicia toda a infraestrutura, todas as condições para que a empresa possa se desenvolver cada vez mais, tendo acesso à tecnologia, transportes, comunicações e assim por diante, como já foi estudado.

Mas, se por um lado o país é responsável, já podemos concluir depois de tudo isso que os indivíduos e as empresas também o são. E, no caso brasileiro, um país que ainda apresenta uma série de atrasos em área

importantes, o que isso impacta principalmente é que se as empresas quiserem ampliar sua performance, devem buscar maior competitividade dentro da arena interna, e que para competir externamente ainda há a necessidade de muito avanço, porque várias coisas têm que ser mudadas para que essa competitividade externa seja alcançada.

Finalmente, sendo a questão da criação da vantagem competitiva muito relevante para o resultado em curto e em longo prazo para a empresa, esse assunto deveria estar sempre na pauta dos Acionistas e do Conselho de Administração, como forma de garantir que a devida atenção seja dedicada a ele. Infelizmente não se observa, em boa parte dos Conselhos da Administração.

Aculturar os Conselheiros para essa questão e para a cobrança do Corpo Executivo sobre sua elaboração e implantação é papel chave da Governança Corporativa em qualquer tipo de empresa, de qualquer porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Michael Treacy and Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders, (Addison Wesley, 1995).

Robert Kaplan and David Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, (Harvard Business School Press, 1996).

Michael Porter, The New Era of Strategy, (HSM, 1997).

Michael Porter, Vantagem Competitiva, (Editora Campus, 1990).

Toh Mun Heng & Tan Kong Yam, Competitiveness of the Singapore Economy, (Singapore University Press, 1998).

Wanderlei Passarella, Novas Fronteiras no Marketing Industrial, (em revista "Grandes Idéias em Marketing", Fev 99 / nº 30 - Ed. Quantum).