



Estratégia competitiva através da criação sistemática de diferenciais.

Num ambiente onde há competição, o que faz um consumidor de produtos ou serviços (daqui adiante referenciados genericamente como produtos) escolher uma determinada empresa em detrimento de outras? É possível coletar uma infinidade de dados de pesquisas para consubstanciar uma resposta a esta pergunta, mas, na prática, todos nós somos consumidores e sabemos que nossas decisões de compra são baseadas em preços e diferenciais associados àquilo que recebemos em troca de nosso dinheiro. É uma regra básica de economia popular que, muitas vezes, ganha refinamentos acadêmicos, transformando-se em verdadeiros tratados que, por fim, acabam por afirmar a mesma essência. Sou mais pragmático e sei que se decido comprar algo e pagar mais por aquilo é porque encontro naquele produto um conjunto de diferenciais que julgo suficientes para justificar minha decisão. Caso contrário pago o menor preço.

É fundamental, portanto, definir o que entendo por diferencial. Como a própria palavra induz a entender é tudo aquilo que pode ser agregado a um produto e que o torne superior a um ou mais concorrentes. Estou me referindo não somente a características intrínsecas (diferenciais intrínsecos), como, por exemplo, a qualidade real de um determinado produto em relação a outro (ex: uma mesma cadeira feita em madeira compensada e uma outra feita em madeira de lei). Refiro-me também a diferenciais criados na forma como o produto é entregue, no status que determinado produto pode conferir ao seu comprador, na facilidade de acesso ao mesmo e assim por diante (diferenciais de formato). Uma vez definido o que é um diferencial e aceita a tese de que tomamos nossas decisões de compra baseados em preço e diferenciais de um produto, resta saber se é viável o desenvolvimento de uma estratégia competitiva baseada em uma criação sistemática dos mesmos.



Acredito que as empresas que abrem mão de agregarem diferenciais a seus produtos, sob o argumento de que trabalham com commodities, têm uma visão equivocada sobre o conceito de diferencial. Consideram apenas os diferenciais intrínsecos como possibilidades de incorporação de valor ao que oferecem a seus clientes. Deixam de lado a infinidade de possibilidades aberta pelos diferenciais de formato.

Vamos a um exemplo: suponha que você seja uma empresa de beneficiamento de arroz. Seu trabalho é comprar arroz no atacado, processá-lo, empacotá-lo e distribuí-lo ao varejo para venda ao consumidor. Considere ainda, por hipótese, que o seu produto seja, intrinsecamente, igual ao de seus concorrentes, ou seja, seu arroz é tão bom quanto o deles! Sob este cenário a reação natural dos economistas e consultores de plantão seria crucificá-lo a obter escala e eficiência operacional (comprar melhor, ter um sistema de logística azeitado, etc) como únicos componentes capazes de lhe dar competitividade ao permitir que chegue ao mercado com o menor preço. Esta é uma visão limitada, pois, como disse acima, simplifica demasiadamente o comportamento do consumidor final, ao assumir que o mesmo não pode ser influenciado por outros apelos que não os de preço e produto. Além disto, despreza também o fato de que numa cadeia de valor onde há intermediários (no caso os atacadistas e/ou supermercados), os diferenciais competitivos possam ser criados ao longo desta cadeia e não somente em seu elo final.

Apesar de ser apenas um exemplo dentre tantos outros que poderíamos listar, a situação acima mostra que é, sim, possível criar uma estratégia competitiva baseada na criação sistemática de diferenciais. Digo mais – esta é a única forma de se competir no longo prazo. Equivocam-se aqueles que acreditam que no futuro somente aqueles com escala terão capacidade de fazer negócios. Bem, e quanto a implementar esta estratégia baseada na criação sistemática de diferenciais? Antes de explicar, gostaria de enfatizar o uso da palavra sistemática no corpo da sentença anterior. A capacidade de uma empresa em entender a



criação de diferenciais como um processo contínuo e, portanto, sistêmico, é fundamental para a sua sobrevivência e crescimento. Não será suficiente a criação estática de diferenciais. Os que forem criados hoje estarão ultrapassados num curto espaço de tempo e por isso é preciso que o processo de revitalização dos produtos seja constante.

Não há como falar em implementação de estratégia, seja ela qual for, sem abordarmos a questão de cultura organizacional. É a partir dela e, em última análise, a partir das pessoas que compõem uma organização, que será possível ou não obter sucesso naquela implementação. Portanto se estamos falando em estabelecer um sistema de criação de diferenciais competitivos precisamos aceitar o fato de que isto somente será possível numa organização que coloque a criatividade e a inovação como principais competências valorizadas em seus funcionários. E isto não deve ser, como na maioria das vezes acontece, apenas um discurso feito tanto interna como externamente pelo alto escalão de uma empresa. É fundamental que isto seja algo efetivamente valorizado e, principalmente, praticado em todas as esferas da mesma. Como? Cabe aos executivos principais de uma empresa serem os primeiros a utilizar a sua criatividade e inovação e dar o exemplo. Crie o dia do pensamento onde os funcionários são obrigados a parar suas atividades operacionais e gerar novas idéias, promova sessões de geração conjunta de "insights", traga pessoas tradicionalmente conhecidas por serem criativas (um ator, cantor, artista enfim) para explicar como ele lida com a necessidade de criar, vincule parte da remuneração de todos a capacidade de gerar coisas novas, convide clientes para criar junto com a empresa. Enfim, saia da mesmice e coloque a empresa numa outra sintonia!

Voltemos ao nosso exemplo da empresa de beneficiamento de arroz. Partindo-se da hipótese (e é somente uma hipótese, pois deve haver como proceder a melhorias no produto em si, mesmo se tratando de arroz!) de que os diferenciais intrínsecos



do meu produto não podem ser alterados, resta-nos, portanto, trabalharmos com os diferenciais de formato. Os executivos desta empresa deveriam se perguntar, a cada dia, que tipo de melhorias são possíveis de se agregar à forma pela qual o produto é vendido, entregue, promovido, embalado e assim por diante. Nesta hora a disciplina de marketing tem que falar alto e é preciso trazer à mesa todo o arsenal de técnicas e experiências disponíveis neste sentido.

Para criarmos os diferenciais de formato devemos iniciar com uma completa análise da posição de nossa empresa na cadeia de valor que se estabelece entre os produtores e os consumidores finais. Em nosso exemplo, é preciso entender a dinâmica existente entre os produtores de arroz e o mercado, o seu papel dentro deste mercado, a forma como as relações de compra e venda ocorrem, as variações neste formato que são tratadas como exceção, mas que podem transformar-se em algo perene. Do outro lado da cadeia é fundamental compreender a sua capacidade de negociação com os atacadistas e/ou supermercados, como eles tomam as suas decisões de compra, o que é valorizado nesta relação. Por último, mas talvez mais importante, compreender o comportamento de compra do consumidor será fundamental para, a partir daí, começarmos a criar os diferenciais que de fato farão a diferença.

Depois de feita esta análise seremos capazes de identificar os pontos desta cadeia que são passíveis de melhorias. Com esta identificação, podemos passar à fase seguinte que é o de detalhamento das melhorias que podem trazer ganhos em custos (um outro assunto) e/ou criar diferenciais competitivos que, idealmente, permitam-nos cobrar mais pelo nosso produto ou, caso o mercado assim não permitir, garanta-nos, pelo menos, a preferência final do cliente, seja este o atacadista, seja o consumidor final. A partir daí, o desafio passa a ser uma questão de implementação das melhorias identificadas.



ARTIGOS

Como disse anteriormente, tudo isto somente se constituirá numa estratégia eficaz se este se tornar um processo contínuo na empresa. É aqui que normalmente a coisa complica-se. Defendo a tese de que as empresas estão, de uma forma geral, tão pressionadas pelas constantes reduções em suas margens de lucro, que elas estão cada vez mais preocupadas em cortar custos, ao invés de gerar novas receitas. A criação de diferenciais exige pessoas com tempo disponível para pensar e criar, e isto é incompatível com as visões de curto prazo que tem imperado nas organizações de hoje. O que chamo de a "síndrome do trimestre", ou seja, a constante pressão por resultados de curto prazo, está contaminando o processo criativo dentro das organizações e, com isto, eliminando a possibilidade do estabelecimento de uma estratégia baseada em diferenciais, que sustente o crescimento da organização no médio e longo prazo. Entendo que as empresas que puderem libertar-se desta síndrome e possam investir na implementação de uma verdadeira estratégia pela criação sistemática de diferenciais terão enormes vantagens e serão as únicas capazes de sobreviver. As outras ficarão para a história como cases a serem estudados sobre como não conduzir uma estratégia de sustentação de longo prazo.

Alexandre F. Nunes – sócio-diretor da DealMaker Ltda