



Preservando a Vantagem Competitiva

Que ocorre se a base do meu negócio ficar instável?

Assim como uma edificação, cada negócio também tem seus pilares, que lhe dão estabilidade e garantem sua existência. Em um mercado de concorrência aberta, as empresas constituem-se e desenvolvem-se valendo-se de uma ou mais vantagens competitivas. O que são vantagens competitivas? São elementos causadores de alta diferenciação no mercado, difíceis de serem imitados e que trazem valor perene para a empresa. Estas vantagens podem ser de diversas naturezas, como o controle de algum recurso físico, um conjunto de patentes, habilidades especiais de seus recursos humanos, o domínio de um processo produtivo especial, acesso a capital abundante e barato, um conjunto de clientes, uma localização privilegiada, um sócio estratégico, canais de distribuição bem montados e sólidos, uma estrutura de custos significativamente mais baixa que a concorrência, entre diversos outros exemplos. Sobre estas vantagens competitivas constrói-se uma estrutura comercial, produtiva e financeira, sendo estas três funções responsáveis pela operação do negócio.

Estas vantagens competitivas e sua articulação visando a geração de lucro são bem conhecidas dos administradores profissionais. O bom administrador tem um entendimento correto destas vantagens; o mau administrador as desconhece ou as ignora. Além disso, o bom administrador constantemente faz uma análise crítica destas vantagens competitivas, pois sabe que uma alteração destas condições pode levar à extinção do negócio. Este administrador está treinado para aplicar uma pergunta simples, mas de difícil resposta, às suas vantagens competitivas: "E se esta vantagem desaparecer? O que acontece com o meu negócio?".

A análise condicional, ou seja, aplicar a pergunta "e se ...?" às vantagens competitivas no negócio pode render enormes



dividendos e mesmo garantir a longevidade do empreendimento. As respostas devem ser realistas e honestas, e devem levar à consideração de cenários distintos de atuação da empresa. Alguns cenários podem levar literalmente à inviabilidade do negócio. Estes talvez sejam os cenários mais importantes a serem analisados. Para ilustrar, seguem dois exemplos em que isto não aconteceu, levando à derrocada de duas empresas promissoras: a Agillion, uma start-up de Internet, e a Enron Broadband, a subsidiária de telecom da gigante Enron.

A Agillion era uma start-up de Internet fundada em 1998 cujo produto principal era um software para ajudar pequenas e médias empresas a agilizar suas operações com apoio da Internet. Por exemplo, uma pequena lavanderia poderia usar o produto da Agillion para integrar seus sistemas internos e permitir que seus clientes solicitassem serviços (uma lavagem à seco com retirada da roupa a domicílio, para exemplificar) através de alguns cliques na web page da empresa. Os fundadores da Agillion, Frank Moss e Steve Papermaster, possuíam grande experiência em software: Frank Moss liderou o IPO da Tivoli Systems, que posteriormente foi comprada pela IBM; Steve Papermaster também montou um negócio de software de sucesso, que posteriormente foi vendido para a Novell. O modelo de negócios da Agillion era prover este software de interface web a um grande número de pequenas e médias empresas, cobrando preços acessíveis: o software era alugado pelas empresas-cliente a \$30 dólares por mês.

A Agillion sabia desenvolver software. O produto ficou pronto em 1999, suportado por um aporte inicial de 45 milhões de dólares da Goldman Sachs e do Morgan Stanley. Então veio a parte de mídia, pois era necessário divulgá-lo a centenas de milhares de possíveis interessados. Para que o modelo de negócios da Agillion fechasse, era preciso ter um ciclo de vendas muito curto para um produto de software cujo funcionamento, para um leigo, estava longe de ser de simples entendimento.



O negócio da Agillion estava baseado em duas vantagens competitivas: uma que eles dominavam – a tecnologia de software, e outra que eles procuraram desenvolver rapidamente – a capacidade de empacotar o software de maneira intuitiva e vendê-lo rapidamente e em grande volume.

Para acelerar o ciclo de vendas, investiram grandes quantias em marketing. Chegaram pagar 3 milhões de dólares para colocar um comercial de TV da Agillion durante a decisão do Super Bowl de futebol americano, que é o equivalente ianque do nosso Brasileirão de futebol. Começaram a vender, mas em volumes muito menores que os antecipados. Veio a pergunta fatídica: “e se o ciclo de vendas de nosso software for bem mais longo que o previsto?” Frank e Steve constataram este fato na prática. Depois de um gasto de 67 milhões de dólares, e algumas mudanças desesperadas de direção, a Agillion faliu em julho de 2001. A premissa falha neste negócio foi acreditar que o mercado de pequenas e médias empresas iria abraçar totalmente o conceito de automação de suas operações, e investir pesadamente em tecnologia.

Em 1997, a empresa de energia Enron (a mesma que quebrou em 2001, em um grande escândalo de práticas contábeis escusas) pagou mais de 3 bilhões de dólares pela aquisição da Portland General Electric, ou PGE, a maior empresa de eletricidade do estado de Oregon no Estados Unidos. Dentro da PGE funcionava a FirstPoint, uma pequena empresa de telecom dona de uma rede regional de fibra ótica ligando cidades como Salt Lake City, Las Vegas e Los Angeles. Bem gerenciada, a FirstPoint alugava a fibra já enterrada no solo à medida que ia expandindo sua rede, conseguindo um payback rápido da operação. Como alguns outros operadores de serviço de telecom de longa distância, suas vantagens competitivas eram o profundo conhecimento de seus funcionários sobre o negócio, a eficiência da implementação da rede e a captura rápida de clientes-âncora, que aceleravam a recuperação do investimento.



Este pequeno negócio de telecom atraiu a atenção da matriz, a poderosa Enron, gigante do setor de eletricidade. A Enron aumentou os investimentos no negócio, e em um ano transformou uma rede de fibra regional de 5.000 km em uma rede nacional de 15.000 km. Mas a ambição não parou aí: a Enron vislumbrou a possibilidade de multiplicar o valor do negócio através da venda de contratos futuros de banda de telecomunicações, tratando-a como commodity. Trocando em miúdos, imaginando que no futuro a demanda por serviços de telecomunicação realmente se tornasse explosiva, a Enron iria garantir ao cliente, através destes contratos, uma certa capacidade de comunicação entre duas cidades durante um período no futuro a um determinado preço. A venda em massa destes contratos foi uma estratégia engenhosa para expandir o valor da agora famosa Enron Broadband, nome pelo qual foi rebatizada a FirstPoint.

Expandir a capacidade de comunicação de uma rede de fibra ótica é relativamente simples. O investimento principal é feito na parte eletrônica, através de uma troca de placas. É como aumentar a velocidade de um PC, trocando uma placa-mãe lenta por uma mais rápida. Mas como isto é algo simples de se fazer, a Enron Broadband nem se deu ao trabalho, e começou a vender os contratos futuros de capacidade, pois era detentora de uma rede de fibra e poderia fazer a expansão da capacidade da rede quando bem entendesse.

Porém, o mundo estava vivendo uma fase de superinvestimento em telecom. Todas as operadoras decidiram expandir sua capacidade ao mesmo tempo, gerando uma grande ociosidade em praticamente todas as redes de fibra existentes. O plano veio por água abaixo. Para manter a imagem de sucesso da Enron Broadband, e portanto sustentar o valor de sua ação no mercado, passaram a inflar as receitas artificialmente, através de falsas compras feitas por uma empresa controlada pela própria Enron com sede em Cayman. As aparências não duraram muito, o esquema ruiu e a Enron Broadband sofreu um



colapso espetacular, pedindo concordata em dezembro de 2001. Neste caso, o ponto chave ignorado foi a resposta à simples pergunta: "e se não houver demanda para tanta capacidade?". Além disso, o time original que gerenciava a FirstPoint com competência foi substituído por grupo de visionários realmente interessados em vender contratos futuros, mas sem conhecimento do negócio de telecom subjacente.

Ao analisarmos os exemplos da Agillion e da Enron, devemos reconhecer que é fácil tirar conclusões em cima de fatos já ocorridos, sendo muito mais difícil, porém, antecipar as mudanças no negócio a tempo de possibilitar a tomada de providências. Porém, nada substitui uma análise honesta e detalhada das vantagens competitivas de cada empreendimento, e a consideração de cenários em que cada vantagem competitiva deixe de existir. Sua empresa pode sobreviver a este impacto? De que maneira? O que fazer para atenuar o impacto? Da operadora de turismo Stella Barros ao restaurante da esquina que acabou de fechar as portas, o mundo está repleto de exemplos de negócios que faliram por não prestarem a devida atenção às suas vantagens competitivas e suas competências chave. E, como sabemos, quem não tem competência, não se estabelece.

Márcio Prado é sócio-diretor da DealMaker