
Determinantes da competitividade em mercados industriais

Lino Nogueira Rodrigues Filho
Ricardo Jesus Román Amigo

Ao longo da história recente da economia brasileira, as idéias, os conceitos e as técnicas de *Marketing* têm encontrado maior ressonância e vêm sendo implantados com maior sucesso naquelas organizações que atuam em ambientes de negócios competitivos.

As mudanças ocorridas no Brasil a partir de 1990, que reduziram a demanda nos diferentes setores industriais do País, aliadas à abertura das fronteiras comerciais nacionais aos fornecedores do chamado mercado global, levaram o estado de competitividade a determinados setores da economia que durante longo tempo usufruíram de situação quase monopolista, como os de siderurgia, petroquímica e autopeças.

As empresas instaladas nesses setores, por força de sua posição, sempre tiveram suas preocupações mais voltadas para o **fazer produtos**, deixando as questões de *Marketing* (mercado, clientela e concorrência) em plano secundário. A ênfase em vendas com foco no produto, modelo de *Marketing* amplamente superado, foi sempre a abordagem mais utilizada, buscando o lucro principalmente pelo aumento do volume de vendas no curto prazo.

Diante da nova realidade competitiva, o *Business Marketing* vem ganhando destaque, embora de forma ainda muito tímida. Toledo & Silva (1992) registram a evolução do reconhecimento do papel do *Marketing* na obtenção e na sustentação de vantagens competitivas por parte das empresas. Entretanto, *Marketing* e Competitividade têm sido estudados principalmente no ambiente estratégico, ainda com pouco impacto na realidade operacional das empresas brasileiras. A carência das empresas instaladas no País na área de *Business Marketing* e no tema da competitividade é particularmente preocupante no momento econômico atual, em que é necessário enfrentar concorrentes internacionais com modelos competitivos amplamente testados e consolidados.

BUSINESS MARKETING

O *Business Marketing* é a especialidade do *Marketing* dedicada aos clientes organizacionais (empresas, instituições, órgãos governamentais e revendedores) que compram produtos ou serviços não só para uso próprio,

Recebido em agosto/98
2ª versão em julho/99

Lino Nogueira Rodrigues Filho é Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
E-mail: ivpbr@uol.com.br

Ricardo Jesus Román Amigo, Mestre e Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor da Universidade São Francisco e ex-executivo de *Business Marketing*.
E-mail: amigo@usp.br

mas também e principalmente para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (consumidores individuais e famílias).

Para as empresas cujos consumidores têm esse perfil, o primeiro aspecto fundamental a considerar é o fato de a demanda de bens e serviços industriais ser derivada da demanda de bens e serviços de consumo. Assim, as compras dos clientes organizacionais serão sempre baseadas em suas expectativas sobre as futuras demandas que poderão ocorrer para seus próprios bens e serviços, tornando a influência organizacional extremamente importante na decisão de compra.

O produto, por sua vez, é complexo; na realidade, ele é composto por um conjunto de relacionamentos econômicos, técnicos e pessoais entre comprador e vendedor. Corey (1978) salienta que, para as empresas deste tipo, o produto é variável, e estabelece quatro conceitos-chave para entender a natureza da seleção de mercados *business to business* e do planejamento de seus produtos:

- A decisão mais importante no planejamento da estratégia empresarial é a escolha do mercado ou dos mercados a atender. Tudo o mais é consequência.
- Os produtos são variáveis, projetados sob medida para cada cliente.
- O produto é o que ele faz. É o pacote total de benefícios que o cliente recebe quando compra (inclusive as relações entre comprador e vendedor).
- O produto terá diferentes significados para diferentes clientes.

O processo de compra *business to business* também é complexo, já que a decisão de compra envolve um **centro de compras** formado por diversas pessoas da organização sujeitas a múltiplas influências. A decisão é eminentemente racional, com base em considerável conjunto de fatores técnicos e econômicos, variável para cada empresa compradora em consequência do ambiente em que ela opera e dos custos envolvidos, freqüentemente elevados.

Assim, a interdependência entre comprador e vendedor é uma característica importante dos mercados *business to business*. Essa interdependência torna o estabelecimento de relações estáveis entre a empresa, os seus clientes e os fornecedores a regra de sobrevivência fundamental.

Como as transações decorrem do delicado equilíbrio entre os múltiplos aspectos do produto, as necessidades e tendências da organização compradora e as características das pessoas participantes do centro de compras, qualquer ajuste em produto, preço, promoção (principalmente venda pessoal) ou distribuição exigirá investimentos consideráveis, muita análise e envolvimento da cúpula da empresa.

DESEMPENHO EMPRESARIAL

A partir de 1960, com o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, as empresas passaram a ser entendidas como sistemas abertos, em interação com o ambiente. As pesquisas conduzidas por diversos autores, principalmente Chandler (1962), demonstraram que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são influenciados pelo ambiente externo, concluindo que não existe uma única e melhor forma de organizar. Antes dessa conclusão, os estudiosos da Administração concentravam-se na busca de modelos organizacionais ideais que otimizassem a utilização dos recursos disponíveis. O sucesso empresarial era entendido como consequência natural da organização adotada.

O bom desempenho empresarial passou a ser considerado, então, como decorrente do ajuste da empresa a seu ambiente, que deveria ser obtido pela utilização de estratégias adequadas. A busca das melhores formas de definir essas estratégias deu origem ao Modelo de Administração por Objetivos e, depois, ao Planejamento Estratégico e à Administração Estratégica, cujo pioneiro foi Ansoff (1965).

No início dos anos 80 foi feita, pela primeira vez, uma análise abrangente dos fatores determinantes do sucesso empresarial na prática. Peters & Waterman (1983) realizaram importante estudo sobre uma amostra de 62 empresas norte-americanas, consideradas bem-sucedidas com base em uma análise de seis indicadores financeiros: três medindo o crescimento e a criação de riqueza e três medindo o retorno em capital e vendas ao longo de 20 anos. Essas empresas representavam seis setores de atividade: alta tecnologia, bens de consumo, bens industriais, serviços, administração de projetos e recursos naturais. O estudo identificou oito atributos distintivos das empresas de alto padrão:

- firme disposição para agir e fazer as coisas até o fim;
- ao lado e junto com o cliente;
- autonomia e iniciativa dos colaboradores;
- produtividade por meio das pessoas;
- orientação por valores;
- ater-se ao conhecido;
- formas organizacionais simples e equipes dirigentes pequenas;
- centralizadas e descentralizadas ao mesmo tempo.

Esses atributos demonstram que o bom desempenho empresarial não decorre apenas do ajuste da empresa ao ambiente; ele depende fundamentalmente das pessoas e da organização. Fica claro, ainda, que uma empresa não pode sustentar-se com base apenas nos atributos de sua marca ou de seu produto/serviço, mesmo que ele atenda bem às necessidades dos clientes.

O estudo de Peters & Waterman (1983) mostrou clara convergência, surpreendente considerando as grandes dife-

renças entre as empresas pesquisadas: nas empresas de alto padrão, a atenção ao cliente prevalece sobre a tecnologia e os custos. É essa atenção que permite atender bem às necessidades dos clientes e, assim, conquistá-los e mantê-los, garantindo o sucesso empresarial.

Portanto, não são apenas o preço praticado e a qualidade técnica do produto que determinam o sucesso empresarial. Este é determinado, principalmente, por uma série de características organizacionais, baseadas nas pessoas, que tornam a empresa orientada para o consumidor.

COMPETITIVIDADE

A competitividade decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados. Portanto, para alcançar seus objetivos e ter sucesso, a empresa terá de identificar e desempenhar de forma adequada determinado conjunto de ações, decisivas para a conquista e a manutenção de seus clientes-alvo. Essas ações se concentram nos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos, aspectos esses denominados fatores críticos de sucesso.

A competitividade da empresa será determinada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. Quanto mais competitiva for a empresa, maior será o seu sucesso. De forma geral, esses fatores estarão relacionados ao produto tangível, ao produto ampliado e ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence.

Kenichi Ohmae (1985:41) afirma: "Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa. (...) Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva. Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas".

Segundo Ohmae (1985), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se positivamente da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Será bem-sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e as neces-

sidades dos clientes um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido.

A montagem das estratégias deverá ser feita considerando os três elementos do **triângulo estratégico**: empresa, clientes e concorrentes. Cada um deles é uma entidade própria, com interesses e objetivos específicos, constituindo-se em um foco de estratégias.

Coutinho & Ferraz (1994) comentam que o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, seja internos à empresa, seja relativos ao setor no qual ela opera ou aos sistemas econômico, político, social e tecnológico em que está inserida. A competitividade, portanto, não é estática, mas dinâmica, já que desempenho e eficiência serão conseqüências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência e ao ambiente econômico em que ela esteja inserida. Segundo esses autores, "estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio".

VANTAGEM COMPETITIVA

A mais tradicional abordagem geral ao problema da obtenção de desempenho superior pelas empresas, desenvolvida por Michael Porter, estabelece que a base fundamental do desempenho empresarial acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável. Segundo Porter (1989:2), "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação".

A vantagem competitiva é obtida através da implementação de estratégias competitivas genéricas adequadas, que podem ser de três tipos, a partir da combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo do alvo em que a empresa pretende obtê-las: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis para uma indústria em particular.

Uma estratégia competitiva genérica, conceituada por Porter (1989) como uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas, não levará a desempenho acima da média se não for sustentável ante os concorrentes. Essa sustentabilidade exi-

ge que a empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia e que ela se constitua em um alvo móvel para os seus concorrentes, por meio de investimentos para melhorar continuamente a sua posição.

A estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria. Tanto a atratividade como a posição competitiva podem ser modeladas pela empresa, já que a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente como também pode influenciá-lo.

Porter (1989) não se limitou a propor um modelo conceitual, mas criou ferramentas para implementá-lo. A primeira delas, a visão das **cinco forças competitivas**, estabelece que a empresa terá de definir sua estratégia competitiva considerando não só a concorrência existente, mas também outras quatro forças externas: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas participantes.

A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da empresa, mas não é, por si só, suficiente, já que ela será influenciada pela capacidade de captação do valor efetivamente criado. A estrutura da indústria determina quem capta o valor.

A segunda ferramenta importante é a **cadeia de valor**, instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar formas de intensificá-la. A cadeia de valor divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, na produção, no *marketing* e na distribuição de seu produto. Essa visão permite tanto ajustes para criar vantagem competitiva em segmentos específicos (estratégia de enfoque) como intensificação de vantagens competitivas em toda a indústria, explorando as inter-relações entre as cadeias de valor da empresa, de seus consumidores, de seus canais de distribuição e de seus fornecedores. Porter (1989:34) define: "As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor".

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Também utiliza e cria informação.

As atividades de valor podem ser primárias ou de apoio. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, em sua venda e transferência para o comprador e na assistência pós-venda (Logística Interna, Operações, Logística Externa, *Marketing* e Serviço). As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa (Infra-Estrutura,

Gerência de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Suprimentos).

De modo geral, Porter (1989) visualiza a obtenção de vantagens competitivas através da análise do ambiente e do ajuste da cadeia de valor da empresa a ele. O foco é, portanto, externo.

Mais específico, Lambin (1989:209) define: "Entendemos por vantagem competitiva as características ou os atributos detidos por um produto ou marca que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos. Estas características ou atributos podem ser de natureza variada e contidos no próprio produto (ou serviço básico), nos serviços necessários ou adicionais que acompanham o serviço básico ou nas modalidades de produção, distribuição ou venda próprios do produto ou da empresa".

Lambin destaca a importância dos aspectos internos da empresa na geração de vantagens competitivas. Segundo ele, a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente mais bem posicionado no produto-mercado ou no segmento, e pode ser derivada de fatores internos ou externos à empresa.

A vantagem competitiva será **externa** se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado que representam valor para o comprador, seja pela diminuição de seus custos, seja pelo aumento do seu desempenho no atendimento da necessidade-alvo. A vantagem competitiva externa dá à empresa poder de mercado efetivo, permitindo-lhe impor aos consumidores preço superior ao do principal concorrente. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo de vantagem será uma estratégia de diferenciação, utilizando a capacidade da empresa de fazer *marketing*, detectando as necessidades dos clientes não cobertas pelos produtos existentes e atendendo-as.

A vantagem competitiva será **interna** se estiver baseada em superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe custo inferior ao do principal concorrente. A vantagem competitiva interna resulta de melhor produtividade e dá à empresa maior rentabilidade ou maior capacidade de resistência a uma baixa de preços imposta pelo mercado ou pela concorrência. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo de vantagem será uma estratégia de custos, utilizando principalmente a capacidade organizacional e tecnológica da empresa.

Os dois tipos de vantagem competitiva são de origem e natureza distintas e incompatíveis, uma vez que implicam capacidades e culturas diferentes.

Para avaliar-se o poder de mercado da empresa recorre-se, principalmente, a informações fornecidas pelos estudos de imagem de marca, que permitem aferir o valor percebido de uma marca ou estimar a elasticidade de preços. Para avaliar-se a produtividade, recorre-se à análise do tipo de situação competitiva existente (concorrência perfeita, oligopólio, concorrência monopolista ou monopólio) e da curva

de experiência, bem como às informações obtidas pelo Sistema de Inteligência de *Marketing*, que tem como missão principal o acompanhamento da concorrência.

COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES

Explorando com maior profundidade a contribuição dos fatores internos à empresa para a obtenção de desempenho superior, vários autores deram forma a um novo modelo, mais adequado a ambientes competitivos cada vez mais dinâmicos. Itami & Roehl (1987:12) afirmam que “os ativos invisíveis são a real fonte de força competitiva e o fator-chave na adaptabilidade organizacional, por três razões: são difíceis de acumular, têm a capacidade de usos múltiplos simultâneos e são, ao mesmo tempo, *inputs* e *outputs* das atividades do negócio”.

Segundo Itami & Roehl (1987), os ativos invisíveis são os recursos baseados na informação, que incluem a confiança do cliente, a imagem de marca, o controle da distribuição, a cultura corporativa e as habilidades administrativas. São a principal base para o desenvolvimento de estratégias e para o crescimento da empresa.

De forma mais geral, Hamel & Prahalad (1990:82) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*), definindo: “Competências essenciais são o conhecimento coletivo de uma organização, especialmente das formas de coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes e tecnologias”.

Os autores ressaltam que as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são reforçadas de acordo com o uso e o compartilhamento. Elas apresentam três características fundamentais:

- possibilitam o acesso a grande variedade de mercados;
- representam contribuição efetiva aos benefícios percebidos pelo cliente no produto final;
- são de difícil imitação pela concorrência.

Para construir e manter a liderança a longo prazo, a empresa terá de ser vencedora não só em competências essenciais, mas também em produtos essenciais (*core products*) e produtos finais. As competências terão de ser desenvolvidas em nível corporativo, evitando as restrições impostas pelas unidades de negócios.

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como em nível organizacional. Portanto, dificilmente ela estará baseada em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Stalk, Evans & Shulman (1992:66) ampliaram essa abordagem, introduzindo o conceito de competição em capacidades (*capabilities*). Segundo eles, “competências e capaci-

dades representam duas dimensões diferentes, mas complementares, do paradigma emergente para a estratégia corporativa. Ambos os conceitos enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia em contraste com o tradicional modelo estrutural. Contudo, enquanto as competências essenciais enfatizam o conhecimento tecnológico e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades têm uma base mais ampla, envolvendo toda a cadeia de valor. As capacidades são visíveis para o consumidor de uma forma que as competências essenciais raramente são”.

A competição é hoje uma guerra de movimentos, mais próxima do *video game* interativo do que do xadrez, em que o sucesso depende da capacidade de antecipar as tendências do mercado e de responder rapidamente às mudanças das necessidades e dos desejos dos consumidores. Para apresentarem melhor desempenho, as empresas têm de mover-se com rapidez para dentro ou para fora de produtos, de mercados ou até de negócios, deslocando a essência da estratégia de produtos ou estruturas para a dinâmica do comportamento.

A competição baseada em capacidades apresenta quatro princípios básicos:

- os blocos constituintes da estratégia corporativa são os processos, não os produtos ou os mercados;
- o sucesso competitivo depende da transformação dos processos-chave da empresa em capacidades estratégicas que forneçam valor superior aos clientes;
- a empresa cria capacidades fazendo investimentos estratégicos em infra-estrutura de suporte que mantém juntas e transcende as unidades estratégicas de negócios e as funções tradicionais;
- o responsável pelo desenvolvimento de uma estratégia baseada em capacidades deve ser o principal executivo, já que as capacidades necessariamente cruzam as funções tradicionais da empresa.

As empresas que competem em capacidades identificam seus processos-chave, fazem a sua administração de forma centralizada e neles investem pesadamente, objetivando retorno a longo prazo. Naturalmente, para ser estratégica a capacidade tem de começar e terminar no cliente.

Uma empresa que pretenda competir em capacidades deve tornar-se um *loop* gigantesco que comece pela identificação das necessidades do cliente e termine com a sua satisfação. As capacidades não são facilmente identificadas porque o seu componente de conhecimento está distribuído ao longo de quatro dimensões (Leonard-Barton, 1992):

- conhecimentos e habilidades acumulados nas pessoas, derivados de sua bagagem técnica, treinamento e experiência no processo;
- conhecimentos contidos nos sistemas técnicos, incluindo bancos de dados, procedimentos formais e rotinas estabelecidas;

- sistemas administrativos, que orientam a criação e o controle do conhecimento;
- valores e normas, que definem quais informações devem ser coletadas, quais as mais importantes, quem terá acesso a elas e como devem ser usadas.

Quando uma capacidade permite gerar mais valor ao cliente, conforme avaliação do cliente, ou permite gerar o mesmo valor com menor custo, ela funciona como Fator Crítico de Sucesso do negócio. Como ela é difícil de desenvolver, é também difícil de imitar.

Os clientes não estão preocupados com os processos que geram o maior valor que eles recebem e, por isso, o maior desafio dos administradores da empresa é identificar as capacidades que devem ser enfatizadas, de acordo com a forma que escolheram para competir.

As capacidades devem ser consistentes, para que possam ser utilizadas de várias formas, conforme as necessidades de adaptação da empresa ao ambiente, e para que possam suportar o desempenho de várias linhas de produtos.

A importância estratégica das capacidades está no seu comprovado potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis e rentabilidade superior (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Segundo Reed & De Fillippi (1990), essa importância deriva de:

- sua escassez;
- sua imobilidade, já que não podem ser vendidas e são muito mais valiosas onde existem do que podem ser em qualquer outro lugar;
- dificuldade da concorrência em entendê-las e imitá-las, já que fazem parte da cultura característica da empresa.

Não é possível enumerar todas as possíveis capacidades, pois elas são características de cada empresa. Entretanto, certos tipos de capacidades podem ser reconhecidos em todos os negócios, na forma de processos-chave para a criação de valor.

As capacidades da empresa que unem e suportam múltiplas linhas de negócios serão as suas competências essenciais.

DISCIPLINAS DE VALOR

No âmbito do *Business Marketing*, a generalização de Porter (1989) a respeito da geração de vantagens competitivas pelo ajuste da cadeia de valor ao ambiente é insuficiente para estabelecer-se um programa de ações comerciais que permita obter a preferência dos clientes previamente selecionados. O setor automobilístico brasileiro, por exemplo, é composto por empresas (General Motors, Ford, Volkswagen, Fiat) que apresentam centros de compras com características específicas e utilizam valores heterogêneos em suas decisões de compra.

Será necessário, portanto, recorrer aos conceitos de Lambin (1989) e ao modelo das competências e capacidades. Contudo, também esses modelos são insuficientes, na prática, para orientar a geração de vantagens competitivas em *Business Marketing*, em face da variabilidade dos produtos e das específicas necessidades de cada cliente. O desenvolvimento que faltava foi obtido por Treacy & Wiersema (1995).

Com base em um estudo de 80 empresas líderes em 20 diferentes setores de atuação, Treacy & Wiersema (1995) criaram um modelo mais adequado ao *Business Marketing* do que todos os anteriores. Concluíram que essas empresas baseiam seu sucesso em três tipos específicos de valor que implicitamente prometem aos seus clientes. A opção por um desses tipos de valor pode ser denominada de **proposição de valor** da empresa.

As empresas líderes de mercado desenvolvem uma proposição de valor forte e difícil de imitar e mantêm padrões razoáveis nas outras dimensões de valor, pois os clientes conseguem distinguir entre as várias espécies de valor e, em geral, não exigem todas do mesmo fornecedor.

Essas empresas acreditam que a geração de valor para os clientes traz como consequência a satisfação dos funcionários e a riqueza dos acionistas.

Tendo definido sua proposição de valor, cada empresa desenvolve seu **modelo operacional movido a valor**, combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que lhe dá a capacidade de cumprir sua proposição de valor. O estudo demonstrou que os modelos operacionais das empresas que optam pela mesma proposição de valor são semelhantes, independentemente dos setores de atuação.

A adoção de determinada proposição de valor e de seu correspondente modelo operacional movido a valor corresponde à escolha de uma **disciplina de valor**. De acordo com os valores oferecidos (menor custo total, melhores produtos ou melhor solução total para o problema do cliente), podem haver três possíveis disciplinas de valor: excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente.

A escolha da disciplina de valor define o modelo operacional e, com isso, a própria natureza da empresa, dando forma a todos os seus planos e decisões. No centro do modelo operacional estará um conjunto de processos essenciais, isolados para receber atenção especial, dos quais dependerá a capacidade de criar um valor insuperável com lucro. Essa escolha compromete a empresa a seguir um caminho único, pois cada disciplina de valor requer processos, estruturas e sistemas gerenciais diferentes. Atingir a excelência em uma disciplina de valor exige grande determinação e constância.

As competências essenciais podem fazer parte do modelo operacional, mas não são suficientes por não pode-

rem produzir sozinhas um valor inigualável; isso é feito por um modelo operacional focalizado em elevar, ano após ano, o valor para o cliente na disciplina de valor escolhida.

Da mesma forma, a busca da satisfação e da lealdade dos clientes não cria, por si só, um valor inigualável. O valor vem da escolha dos clientes e do estreitamento do foco para melhor atendê-los na disciplina de valor mais importante para eles.

As empresas que adotam a **excelência operacional** oferecem produtos apenas médios em relação ao mercado, mas com o melhor preço e o mínimo de inconveniência para os clientes. Suas operações são padronizadas, simplificadas, rigidamente controladas e planejadas de forma centralizada. Suas transações são integradas, confiáveis e rápidas e seus processos de suprimento e atendimento são otimizados e simplificados de ponta a ponta. Privilegiam o trabalho em equipe, a logística integrada e os sistemas de informação.

As empresas que adotam a **liderança de produto** procuram oferecer o melhor produto, superando sempre as fronteiras do desempenho. Com estruturas fluidas, utilizam equipes de alto desempenho, lançando grandes desafios às pessoas, mas impondo poucas restrições à sua atuação. São peritas em antecipar as necessidades dos clientes e focalizam os processos essenciais de invenção e desenvolvimento de produtos.

As empresas que escolheram a **intimidade com o cliente** focalizam não o que o mercado deseja, mas o que os clientes específicos desejam, cultivando relacionamentos ao se especializarem em satisfazer necessidades únicas que, com frequência, apenas elas reconhecem. Consideram que o melhor produto não será o de maior valor para o cliente se este não o souber utilizar de forma eficaz para atingir resultados ótimos. Utilizam funcionários adaptáveis, flexíveis e multitalentosos, com alto grau de delegação. Sua força está naquilo que sabem e na forma como coordenam seus conhecimentos para desenvolver soluções específicas e gerenciar resultados. Buscam relacionamentos profundos com os clientes, que prometam ser lucrativos a médio e longo prazos.

As empresas que desejam atingir desempenho superior e ter sucesso deverão seguir algumas novas regras de mercado:

- prover a melhor oferta do mercado em uma dimensão específica de valor;
- manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes escolhidos;
- dominar o seu mercado, melhorando o valor ano após ano;
- montar um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável.

COMPETITIVIDADE E BUSINESS MARKETING NO BRASIL

Poucas empresas brasileiras têm alcançado reconhecimento internacional pela excelência de sua atuação. Em agosto de 1996, a revista norte-americana *IndustryWeek* classificou somente três delas entre as mais bem administradas do mundo: Ceval, Brahma e Usiminas. Dessas, apenas a Usiminas pratica o *Business Marketing*.

Em recente publicação (Netz, 9 abr. 1997), a *Revista Exame* selecionou oito empresas como padrão de excelência, entre as quais a Coteminas, que pratica o *Business Marketing*. Mais recentemente, a mesma revista escolheu como empresa do ano de 1998 a Embraer. O exemplo dessas empresas é analisado a seguir com maior detalhe, tendo em vista o modelo das **Disciplinas de Valor**.

De acordo com Andrade, Carvalho & Peixoto (1996), a Usiminas mantém a liderança no mercado em virtude, principalmente, de sua presença permanente junto aos clientes e do atendimento personalizado que lhes proporciona. Sua disciplina de valor é, portanto, a **intimidade com os clientes**. Segundo esses autores, a empresa reconheceu que, para ser bem-sucedida, não bastava a capacitação técnica, "... era necessário desenvolver e estreitar relações com seus clientes, de forma a buscar confiança, fidelidade e plena satisfação". Para tanto, foi implantado um mecanismo que representa um canal de comunicação permanentemente aberto para o cliente, a **célula comercial**. Ela garante alta qualidade no atendimento e agiliza a apresentação de comentários e eventuais reclamações. Além disso, foi implantado, nas instalações dos clientes, um sistema de comunicação informatizado que proporciona acesso fácil e rápido a informações, como resultados de ensaios, composição de preços, notas fiscais, alocação de pedidos e situação de cada pedido na produção. Esses clientes estão interligados ainda pelo correio eletrônico, que lhes permite apresentar comentários e transmitir informações.

Segundo Vassallo (30 jun 1999), a Embraer, que chegou a acumular um prejuízo de US\$ 1,6 bilhão no início da década de 90, tornou-se, em apenas quatro anos pós-privatização, a empresa brasileira de alta tecnologia com maior presença internacional, exportando 90% de sua produção com rentabilidade de 20,7%. Seu faturamento atingiu US\$ 1,2 bilhão em 1998, contra US\$ 260 milhões em 1994.

Era evidente, mesmo antes da privatização, que a empresa só sobreviveria se tivesse produtos internacionalmente competitivos. O desafio era maior porque nessa indústria o ciclo de desenvolvimento de produtos é longo (três anos em média) e demanda pesados investimentos. Mais ainda, ninguém compra aviões por acaso ou por razões emocionais. O produto tem de ser tecnicamente superior ao dos concorrentes, na ótica dos clientes, em todos os detalhes.

A concorrência é muito forte. Há dez anos existiam dez fabricantes de aviões de 50 lugares no mundo. Hoje, restam no mercado apenas a Embraer e a canadense Bombardier, terceira maior fabricante de aviões do mundo, com 51 mil funcionários e fábricas em 11 países.

O vice-presidente da Embraer, Satoshi Yokota, confirma a opção da empresa pela disciplina de valor **liderança de produto** ao afirmar que só havia uma maneira de dividir o mercado com a Bombardier: "Precisávamos fazer um produto melhor e mais barato e convencer o mercado de que éramos capazes de oferecer um avião assim". O ERJ-145 da Embraer conseguiu esse intento, após testes de até oito meses pelos clientes, em comparação direta com o Canadair da Bombardier, por ser mais leve, mais econômico e US\$ 2 milhões mais barato. Até a InterCanadian, uma das maiores empresas áreas regionais do Canadá, fechou negócio de 12 jatos com a Embraer.

A Coteminas opera em fiação, tecelagem, preparação e tinturaria de tecidos e, ao contrário de seus concorrentes locais, não perdeu mercado para os estrangeiros, especialmente asiáticos. Segundo Galuppo (14 jan 1998), ela vem crescendo a taxas anuais de 35% nos últimos cinco anos, prevendo um faturamento de US\$ 760 milhões em 1999, com lucratividade de 15%. A revista *Business Week* classificou-a, em outubro de 1997, como empresa de classe mundial e uma das produtoras de tecidos de custo mais baixo no mundo.

Instalada há 22 anos em Montes Claros (Minas Gerais), região de incentivos fiscais da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), a empresa começou a modernizar-se em 1990, antes mesmo de o Governo Collor abrir as fronteiras do País à concorrência externa. Entre 1992 e 1997 foram investidos US\$ 500 milhões em novas instalações e teares de última geração controlados por computador, bancados com capital mais barato captado nas bolsas e no mercado internacional. A idade média dos equipamentos da empresa é hoje de 2,5 anos e 100% deles têm menos de dez anos, o melhor índice da indústria têxtil mundial. Em Taiwan, por exemplo, apenas 56% dos equipamentos têm essa faixa de idade. Em Hong Kong esse índice é de 76%.

Além de incentivos fiscais, a Coteminas beneficia-se da mão-de-obra e da energia mais baratas da região e está construindo, em parceria com a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) e a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a usina hidroelétrica de Porto Estrela, que permitirá uma redução de 38% em seu custo de energia elétrica. A empresa também se beneficia de seu volume de produção, da ordem de cem mil toneladas de produtos têxteis por ano, para negociar em condições extremamente vantajosas com seus fornecedores locais e internacionais de algodão, conseguindo com estes últimos prazos de pagamento de até 360 dias com juros muito baixos. A Coteminas é tão forte na discipli-

na de valor **excelência operacional**, que sua principal concorrente, a tradicional Hering, terceiriza com ela parte da produção de tecidos para a fabricação de camisetas que, assim, podem ser oferecidas ao mercado internacional com preços competitivos.

CONCLUSÕES

Neste trabalho, destacaram-se vários aspectos importantes da competitividade em mercados *business to business*:

- Não são apenas o preço praticado e a qualidade técnica do produto que determinam o sucesso empresarial.
- A competitividade da empresa e os seus resultados são determinados pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. A competitividade não é apenas uma questão de preços e custos.
- Uma empresa não pode sustentar-se com base apenas nos atributos de seu produto/serviço ou na sua marca.
- A vantagem competitiva desenvolve-se pelo desempenho conjunto e coordenado de atividades que agregam valor ao produto na ótica do cliente. No caso do *Business Marketing*, o contexto do cliente estende-se até os fatores de maior importância para o centro de compras e os valores individuais de seus componentes.
- As capacidades e as competências essenciais da empresa não produzem valor para o cliente enquanto não forem organizadas e coordenadas de acordo com um modelo operacional adequado, bem como combinadas em uma disciplina de valor específica.
- O conhecimento sobre os clientes e o estabelecimento de relacionamentos estreitos com eles, envolvendo toda a empresa de forma a oferecer o valor por eles desejado, são elementos fundamentais da competitividade e do sucesso em mercados *business to business*.

Contudo, resulta claro que as abordagens existentes são insuficientes para direcionar as empresas na definição e na implementação de ações que se transformem em vantagens competitivas de fato, sobretudo no caso do *Business Marketing* no Brasil. Dessa forma, para garantir a competitividade da indústria brasileira, especialmente das empresas pertencentes a setores críticos da economia, como o siderúrgico e o petroquímico, é fundamental o desenvolvimento de estudos que focalizem a geração de vantagens competitivas no contexto das especificidades dos clientes de cada setor. ♦

RESUMO

Visando colaborar para maior conhecimento sobre o *Business Marketing* no Brasil, foram revisados os temas competitividade, estratégia competitiva e vantagem competitiva e analisada a aplicabilidade do modelo de Disciplinas de Valor, para explicar o desempenho de empresas nacionais inseridas nesse tipo de mercado e reputadas como padrão de excelência em suas áreas de atuação. Constatou-se a adequação do modelo para o mercado *business to business* e a insuficiência das demais abordagens existentes para orientar, concretamente, a gestão competitiva dessas organizações.

Palavras-chave: *business marketing*, competitividade, vantagem competitiva.

ABSTRACT

Seeking to collaborate for a better knowledge of Business Marketing in Brazil, this paper reviews the subjects of competitiveness, competitive strategy and competitive advantage and analyses some models for explaining the performance of national excellence reference companies working in this market. Verifies the Value Disciplines Model adequation and the lack of consistence of the existing models for a real orientation of these companies competitive management.

Uniterms: *business marketing*, competitiveness, competitive advantage.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, p.33-46, Jan. 1993.
- ANDRADE, Sergio Leite; CARVALHO, Tasso; PEIXOTO, Heitor Lins. *A estratégia da qualidade na Usiminas*. Relatório do Concurso Nacional de "Case Studies". Rio de Janeiro, ABAMEC-FGV, 1996.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy*. New York, Penguin Books, 1965.
- CHANDLER, A.D., Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Massachusetts, MIT Press, 1962.
- COREY, E. Raymond. *Procurement management strategy, organization and decision-making*. Boston, CBI Publishing Co., 1978.
- COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Papirus e Editora da Unicamp, 1994.
- GALUPPO, Ricardo. Quem faz o pano faz a roupa. *Revista Exame*, 14 jan. 1998.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p.79-91, May/June 1990.
- ITAMI, H. & ROEHL, T.W. *Mobilizing invisible assets*. London, Harvard University Press, 1987.
- LAMBIN, Jean Jacques. *Le marketing strategique*. Paris, McGraw-Hill, 1989.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, p.111-125, Summer 1992.
- NETZ, Clayton. As virtudes da paranóia. *Revista Exame*, p.20, 9 abr. 1997.
- OHMAE, Kenichi. *O estrategista em ação*. São Paulo, Pioneira, 1985.
- PETERAF, Margarite A. The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v.14, p.179-191, 1993.
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. *Vencendo a crise*. São Paulo, Harper & Row, 1983.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- REED, R. & De FILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.15, p.88-102, 1990.
- STALK, G.; EVANS P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, p.57-69, Mar./Apr. 1992.
- TOLEDO, Geraldo L. & SILVA, F.S. Marketing e competitividade. ENANPAD, 16. *Anais*, v.5, p.178-192, São Paulo, ANPAD, 1992.
- TREACY, Michael & WIERSEMA, Fred. *The discipline of market leaders*. New York, Addison Wesley, 1995.
- VASSALLO, Claudia. Decolou! A Embraer é a empresa do ano. *Revista Exame*, 30 jun. 1999.