

Market-Driven Value Chain

A Experiência do Cliente Superou ao Produto

OSCAR LOZANO, SINTEC

Siga-nos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

 @PerspectivaSintec

MARKET-DRIVEN VALUE CHAIN: A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SUPEROU AO PRODUTO

O mundo executivo que conhece o diretor de uma empresa está formado por modelos de negócio e gestão com base no valor de seus principais produtos e em toda a cadeia que o faz realidade; a isso denominaremos Product-Driven Value Chain (PVC, cadeia de valor orientada pelo produto). O executivo sabe que o ambiente não é o mesmo daquele em que a Sony lançou no mercado o primeiro Walkman, nem é igual a quando a Apple inovou com o iPod há quase 13 anos, o que faz do produto um adolescente em nossa percepção do tempo, mas já um adulto aos olhos do mercado, que jamais se encontrará em um estado ceteris paribus. Devido às constantes mudanças, o principal produto, junto com sua cadeia de valor, deve evoluir para modelos de nova geração. Esta estratégia de resposta à mudança chamaremos de Market-Driven Value Chain (cadeia de valor orientada pelo mercado), e é uma visão para o futuro da criação de valor.

Este artigo explora as bases do modelo PVC e porque já que não é suficiente, explica o modelo MVC e como proporciona mais vantagens na geração de valor e descreve a transformação que devem fazer as empresas para que seu modelo evolua.

O PASSADO DA GERAÇÃO DE VALOR: PRODUCT-DRIVEN VALUE CHAIN

Quando falamos de valor, referimos a valor estratégico e a valor econômico. Valor estratégico é a posição da empresa no mercado, é o diferencial que lhe permite captar e defender a demanda muito melhor que seus concorrentes. O valor econômico representa a rentabilidade, medida em termos do retorno sobre o capital investido, e do valor de capitalização no mercado.

Tradicionalmente, as empresas têm sustentado a sua geração de valor em

duas premissas básicas: agregar valor ao mercado através de produtos e agregar valor a produtos com meios físicos e atividades.

Estas premissas levam a modelos de gestão executiva e operacional que seguem os sete princípios descritos abaixo:

- **Valor ao mercado através de produtos.** Se se agrega valor ao mercado através de produtos, então se busca competitividade com atributos que atendam às necessidades de consumidores e que sejam diferentes e superiores aos produtos do vizinho de prateleira.

- **Valor à empresa através de rentabilidade.** Sob essa lógica, agrega-se valor à empresa através da rentabilidade dos produtos. São calculados os custos dos produtos, as suas margens são gerenciadas e são segmentados em famílias de acordo com as suas semelhanças.

- **A atividade é o que gera valor nos produtos e na empresa.** Para levar ao mercado produtos competitivos e rentáveis, as empresas concentram a sua atenção em administrar e melhorar as atividades de compra, venda, fabricação, transporte, armazenagem e projeto, tanto no nível da empresa como no nível de cadeia; de fato, até o custo dos produtos está relacionado com as atividades que geram através do Activity Based Costing (ABC, custeio baseado em atividades).

- **As economias de escala e de experiência são importantes para melhorar os custos.** O tamanho e tempo de existência no mercado são elementos importantes para obter vantagens competitivas em posicionamento e custos.

- **A geração de valor entre parceiros comerciais**



ocorre na negociação. Quanto a empresa pode obter de rentabilidade nesta relação depende do que se pode reduzir no custo dos fornecedores e/ou aumentar o preço para seus clientes: é um assunto de negociação comercial.

- **Somente os gerentes são capazes de converter informações em ações competitivas.** Isto exige sistemas centrais de informações financeiras que forneçam dados de custos, margens, gastos e lucro.
- **O produto ataca o mercado.** O produto é “empurrado” na cadeia desde os depósitos de materiais, ao processo produtivo, em seguida a produto acabado, aos distribuidores com descontos atrativos até chegar ao consumidor em forma de constantes ofertas e promoções. Os fechamentos agitados para chegar a esses famosos “números” que nos tiram o sono, com a dependência de promoções agressivas, são um fenômeno heroico que acontece todos os meses nas empresas.

Os modelos de gestão empresarial estão baseados neste metamodelo que, historicamente, tem provado ser eficaz como base para gerar valor. Porém, este desgastado modelo que funciona sob circunstâncias de incerteza, acaba sendo o Walkman das cadeias de valor, que continuará crescendo em irrelevância conforme passa o tempo. Vejamos a causa.

MODELO PRODUCT-DRIVEN: MAIS PRODUTOS, MENOS DIFERENCIAÇÃO

Através do tempo, o consumidor tem ganhado poder em termos reais no mercado. Esse poder vem da grande variedade de opções disponíveis e da enormidade de informações às quais tem acesso. De acordo com a Intel, em apenas 60 segundos, são transferidos 639.800 GB de dados pela Internet, e dentro desses centos de gigabytes, é possível encontrar informações valiosas sobre o principal produto da empresa.

Praticamente em qualquer categoria, podemos ver uma proliferação de produtos ao alcance do consumidor; desde carros e residências, até bebidas e comida para animais de estimação. Além disso, o usuário tem constante acesso à educação e informações destes produtos, inclusive, ainda mais que o próprio vendedor. Só o fato de ter diversos levantamentos de preço, o comprador leva vantagem sobre o sua contraparte.

Com mais opções de produtos, reduções no custo de mudar de um fornecedor a outro e com acesso constante a informações ilimitadas, o consumidor leva vantagem na negociação sobre o vendedor, que se traduz, simplesmente, em deixar de consumir um produto e trocar por outro sem dificuldade. Concluindo: o cliente tem mais poder.

Não precisa ser um especialista para notar que quanto mais poder tenha um consumidor, menor será o preço. Esta situação tem duas implicações

para as empresas:

a) As marcas não necessariamente representam um valor real para o consumidor

Vamos supor que David, um pequeno fabricante com enfoque agressivo em segmentos de mercado muito precisos e com ofertas de valor mais personalizadas que as dos “Goliats” da indústria, vai causar dor de cabeça de proporções avassaladoras e conquistando, aos poucos, suas porcentagens de mercado.

Por outro lado, reduções gerais nos preços do mercado implicam em uma pressão nas margens de rentabilidade das empresas afetadas, que acreditam de mais no valor percebido das marcas que representam.

b) Proliferação de produtos.

Para se adaptar ao crescente poder do consumidor que demanda ofertas mais diferenciadas e específicas, as empresas, em todas as indústrias sem exceção, têm optado por desenvolver uma gama quase infinita de produtos para atacar vastos nichos de mercado sem discriminar; ou seja, há mais opções do que o mercado realmente necessita.

Esta estratégia tem tido, como consequência, um aumento na complexidade e custos, devido à maior variedade de produtos e materiais movimentando-se em lotes menores em toda a cadeia e enfrentando uma crescente variabilidade na demanda.

Encontre a única diferença
entre os produtos destes dois
concorrentes



Porém, esses esforços de diferenciação de produtos são pouco eficazes. O sucesso das empresas em seus programas de Qualidade Total para melhorar a fabricação de seus produtos leva a uma variedade maior de artigos mesmo que, desde o ponto de vista do consumidor, com menos diferenças entre eles.

Este é o grande problema enfrentado por muitas empresas. O modelo de desenvolvimento de produtos ajustados às necessidades dos clientes, que possam diferenciar as empresas no mercado e permitam preços mais elevados, não está dando os resultados de competitividade e rentabilidade esperados. Aqui é onde o modelo de PVC está ficando obsoleto para gerar valor.

O modelo de geração de valor baseado em produtos deve evoluir; com mais do mesmo não vamos ter sucesso em um ambiente dominado pelo mercado. Devemos incorporar outras dimensões que nos permitam sair da corrida de produtos sem uma verdadeira diferenciação, para depois competir com sucesso.

MARKET-VALUE CHAIN: RENTABILIDADE ATRAVÉS DE EXPERIÊNCIAS

Ao manipular um produto, a tarefa fundamental que devemos cumprir no mercado é conseguir a atração, preferência e fidelidade dos clientes. Como consumidores, vemos os produtos e julgamos seu valor de acordo com a experiência que nos envolvem, além de como satisfazem às nossas necessidades. **Por isso, a chave para evoluir nossos modelos atuais de geração de valor baseados em produtos vem do próprio mercado.**

A grande oportunidade para as empresas é que possam gerar valor não somente na satisfação de necessidades de seus clientes através de produtos, mas também como os consumidores satisfazem às suas necessidades através de sua experiência com esses produtos. É precisamente neste elemento onde se pode agregar valor, criar uma verdadeira diferenciação e superar a expectativa de rentabilidade.

O modelo MVC parte do princípio que os clientes pensam em termos de atividades, experiências de aquisição, uso e consumo dos produtos; por isso, é possível gerar valor ao enriquecer o trajeto de compra e consumo do cliente, não somente através dos produtos. Isto nos leva a que os modelos de negócio e gestão se apoiem nestes oito princípios a seguir:



1. Agrega-se valor ao mercado através de **serviços que permitam melhorar a experiência** de compra e consumo dos consumidores (quem usa o produto), compradores (quem compra) e varejistas (quem vende). Fica reconhecida a existência de consumidores, compradores e varejistas, e se segmentam para oferecer serviços e produtos de acordo com suas necessidades.



2. A empresa define **prioridades em cada segmento**. Fica reconhecido que dificilmente uma empresa possa ser eficiente em todas as categorias e produtos, onde são estabelecidas intenções estratégicas por segmento de clientes.



3. Os produtos não são a única fonte de renda; **os clientes também são uma fonte de custos e rentabilidade**. Para isto, há um custeio para os segmentos de clientes levando em conta os custos para atrair, captar e atender, e se tentar conseguir uma base rentável de clientes.



4. Gerar valor na experiência requer **cadeias integradas**, onde a coordenação e a colaboração têm um papel fundamental. É muito difícil que somente um participante da cadeia possa gerar sozinho este tipo de valor ao cliente. É preciso ter habilidades em diversas atividades e, inclusive, em diversas empresas.



5. A base de competitividade é a habilidade da empresa e de sua cadeia em obter **ganhos relevantes** no mercado ou a sua rentabilidade, melhor que seus concorrentes. Esta habilidade

existe em função de uma combinação de elementos tecnológicos, práticas e elementos organizacionais relacionados a processos e funções.



6. Se a colaboração tem um papel fundamental, **a geração de valor entre parceiros comerciais** está em como geram mais valor no mercado em conjunto.



7. Os participantes do processo conseguem **converter informações em ações competitivas**. As principais informações vêm do mercado e dos processos em forma proativa.



8. Há uma **procura constante por oportunidades** de geração de valor no mercado; são lançadas experiências persistentes para comprovar o valor e a cadeia é adaptada para capitalizar estes benefícios. As verdadeiras oportunidades são aquelas que são empurradas do mercado para a cadeia.

Este modelo ajuda as empresas a melhorar sua capacidade de gerar valor ao:

- *Diferenciar sua oferta ao mercado em forma segmentada e pouco replicável.*
- *Reduzir custos através de coordenação e melhoria da agilidade.*
- *Desenvolver competências: uma qualidade muito difícil de imitar a médio prazo por outros concorrentes.*
- *Estar na cadeia, e não na empresa, o nível de ação, conferindo muito mais poder para juntar esforços para o mercado.*
- *Ter uma estratégia horizontal, obtendo a alienação dos esforços de Comercial, Produto e Supply Chain.*

DO PRODUTO À EXPERIÊNCIA: A CADEIA EM EVOLUÇÃO

O principal fator limitante para que uma empresa passe de um modelo a outro é que ela chega aos consumidores através dos produtos e não identifica a experiência total do usuário ao redor dela. Pensar em termos de produtos, em vez de atividades, é a grande restrição no foco de um fabricante.

A evolução para alcançar a experiência do cliente, com base em informações e colaboração, requer também modelos diferentes de direção organizacional. Os esquemas tradicionais representam uma condição necessária e um excelente ponto de partida.

Mas, o que é certo, é que não se pode dirigir uma organização para novos modelos desconhecidos.

Não se pode guiar uma organização sem conhecer o que significa verdadeiramente “valor” para o consumidor; nem se pode dirigir sem entender como as novas tecnologias podem gerar recursos; nem mesmo manter os modelos hierárquicos de decisões e interação. Os executivos não somente precisam de habilidade para integrar a sua organização, mas também talento para integrar uma cadeia. Devemos aprender a estabelecer espaços diferentes de concorrência, a lutar de forma mais astuta e a utilizar ferramentas inovadoras no campo de batalha.

Especificamente, os executivos devem ter experiência nos seguintes aspectos:

A gestão da experiência.

Assim como em uma empresa há processos de projeto e desenvolvimento de produtos, os executivos devem promover ações para projetar a experiência do cliente com a empresa. Muito poucas empresas têm claro qual é a experiência atual do cliente e muito menos como deveria ser.

No fundo, o que um executivo deve promover é que a empresa esteja muito mais centrada no cliente e não somente nos produtos oferecidos.

A gestão dos recursos da empresa.

Em geral, o executivo é uma pessoa altamente comprometida com os objetivos da empresa. Mas, muitas vezes, o que está entre ele e os resultados é uma dor de cabeça – uma unidade complexa de seres humanos envolvidos em uma estrutura organizacional com dados e sistemas, tomando decisões e ações que geram os resultados do negócio. Em seu papel de estrategista e tomador de decisões, o executivo vê essa unidade como algo que, se não existisse, para ele seria muito melhor e isso é impossível.

O que deve entender e aceitar é que uma parte fundamental da tarefa executiva é o desenvolvimento das habilidades importantes da empresa, combinando aspectos humanos, tecnológicos e de processos de negócio.

A gestão de estratégias integradas.

A terceira implicação para a direção é que devem ser estabelecidas estratégias horizontais. Normalmente, o que acontece é que na procura e ataque a novos segmentos, gera-se uma proliferação de produtos, sem que necessariamente sejam suportados por toda a cadeia. Isto traz conflitos lógicos entre as áreas.

A meta é alinhar as estratégias de mercado, produto e fornecimento.

A gestão da cadeia.

A última intervenção dos executivos é na criação de habilidades para construir cadeias, não somente empresas. **A concorrência não é entre empresas, mas entre cadeias!** O desempenho de uma empresa estará cada vez mais associado às habilidades da cadeia ou das cadeias nas quais está envolvida.

Com isto, os executivos devem se encarregar de entender todo o ambiente no qual a sua empresa está inserido e promover as diversas ações necessárias para fortalecer toda a cadeia, não somente a sua empresa.

CONCLUSÕES

Ao se examinar praticamente qualquer indústria, ficará evidente que as empresas enfrentam um ambiente mais dinâmico, em termos de intensidade e velocidade de mudanças. Este dinamismo pode causar a “morte” repentina de uma empresa que não seja capaz de oferecer o verdadeiro valor ao mercado. As empresas de sucesso serão aquelas com capacidade para evoluir seus modelos de geração de valor para a experiência de consumo dos clientes, baseando-se em informações e em redes integradas no nível de cadeia.

A administração do intangível para gerar valor tangível é um aspecto extremamente importante que os executivos nas empresas devem aprender a gerenciar.

Oscar Lozano, Sintec
oscar.lozano@sintec.com

CIDADE DO MEXICO
MONTERREY
BOGOTA
SÃO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com