



A ARTE DE CRIAR

# PLANEJAMENTO

E COMPARTILHAR VALOR



MARCOS FAVA NEVES



Do autor best-seller de *Doutor Agro*

Tradução: Leonardo Abramowicz



# Sumário

<b>Introdução</b>	
É preciso gerar renda para distribuir renda.....	9
<b>Capítulo 1</b>	
Entendendo o planejamento como um satélite .....	13
<b>Capítulo 2</b>	
Quais são os temas para 2025? .....	21
<b>Capítulo 3</b>	
Analisando os riscos que vêm de fora .....	27
<b>Capítulo 4</b>	
Entendendo a empresa como uma rede de negócios.....	35
<b>Capítulo 5</b>	
Gerindo a empresa como uma rede integrada de negócios.....	41
<b>Capítulo 6</b>	
Empresas orientadas (dirigidas) pela demanda .....	47

<b>Capítulo 7</b>	
Mais questões para as empresas se orientarem pela demanda ....	53
<b>Capítulo 8</b>	
O reinado do consumidor.....	61
<b>Capítulo 9</b>	
Desenvolvendo ofertas sintonizadas com o consumidor.....	67
<b>Capítulo 10</b>	
Analisando os riscos do consumidor ou comprador.....	75
<b>Capítulo 11</b>	
Analisando os hiatos de valor existentes.....	81
<b>Capítulo 12</b>	
O triângulo da criação, captura e compartilhamento de valor: os custos .....	87
<b>Capítulo 13</b>	
O triângulo da criação, captura e compartilhamento de valor: a diferenciação.....	93
<b>Capítulo 14</b>	
O triângulo da criação, captura e compartilhamento de valor: ações conjuntas entre empresas .....	99
<b>Capítulo 15</b>	
Questões para estimular a inovação .....	107
<b>Capítulo 16</b>	
Desenvolvendo conceitos inovadores e vencedores .....	113

<b>Capítulo 17</b>	
Precificando de maneira criativa as ofertas da empresa.....	119
<b>Capítulo 18</b>	
Construindo canais de vendas.....	125
<b>Capítulo 19</b>	
Melhorando a performance dos canais .....	129
<b>Capítulo 20</b>	
Construindo contratos para os relacionamentos em rede.....	135
<b>Capítulo 21</b>	
Melhorando a cadeia de suprimentos da empresa (insumos)...	141
<b>Capítulo 22</b>	
As comunicações no mundo da conectividade.....	147
<b>Mensagem final</b>	
Fazer acontecer.....	153





# Introdução

## É preciso gerar renda para distribuir renda

**C**ostumo dizer que vivemos no Brasil um foco na distribuição de renda, com pouco esforço na geração de renda. E sem gerar renda, gerar valor, não temos sua distribuição. Portanto, não existe distribuição sustentável de renda sem geração desta, e há governos com grandes dificuldades de entender isso.

Para gerar renda, empresas precisam ser estimuladas por um ambiente institucional, por um ambiente de negócios que torne suas ações mais fáceis. Não é o que temos observado no Brasil de hoje. Nosso país vem perdendo capacidade competitiva pela ausência de reformas estruturantes e isso se reflete em diversos *rankings* internacionais. Geramos pouca inovação, poucas patentes, e as dificuldades de produzir aqui – graças a legislações anacrônicas nas áreas trabalhista, tributária e ambiental, além de problemas conhecidos de infraestrutura – são enormes e vêm aumentando.

A geração de renda tem nas empresas um carro-chefe. Se é papel do Estado fornecer condições para estas gerarem renda – e é importante que se diga que esse não é o tema deste livro –, as empresas precisam também planejar, ter disciplina e criatividade, e este é o tema deste livro.

*Planejamento: a arte de criar e compartilhar valor* é um livro com uma história interessante. Gosto muito de métodos, minhas principais publicações em periódicos nacionais e internacionais na área de gestão foram propostas de métodos para soluções de problemas empresariais.

Os métodos aqui apresentados são maneiras simples de pensar e estruturar projetos em etapas, visando ajudar na solução dos nossos problemas.

Diferentemente dos livros tradicionais de planejamento (e tenho um desde 2005 no mercado brasileiro, pela Atlas, e versão atualizada lançada em 2012 nos Estados Unidos, pela Editora Routledge), que apresentam um método do início ao fim, uma sequência para ser feita por completo, a ideia aqui é a de compartilhar textos rápidos sobre determinado assunto no planejamento e, ao final dos capítulos, apresentar uma ferramenta simples para ser aplicada pelo leitor à sua carreira, à sua empresa, seja em eventos (*workshops*) seja em reflexões de equipes.

Sempre dentro da ideia da simplicidade, do fazer acontecer em “fatias”. O leitor pode usar a ferramenta que desejar, no momento em que for mais propícia.

Essas ferramentas, reflexões aqui criadas, vêm de diversos momentos de carreira, tanto do estudo de livros de planejamento e gestão como da vida prática, ao fazer planos para organizações privadas e públicas nos últimos vinte anos em cinco países.

Espero que a leitura possa trazer reflexões interessantes para sua carreira e sua empresa, ideias de empreendedorismo e, principalmente, disciplina para fazer as coisas acontecer.

Precisamos cada vez mais de gente e de empresas que planejem e gerem renda no Brasil, para a consequente distribuição de renda e a construção de um país mais justo.

Vamos ao trabalho para criar, capturar e compartilhar VALOR!





# Entendendo o planejamento como um satélite

**D**e forma interessante e criativa, reuni quinze palavras que, atualmente, são de fundamental importância para a gestão e o planejamento estratégico, todas iniciadas com “P” e desenhadas como um satélite em torno da palavra planejamento, no centro. O ambiente de planejamento é um satélite e deve estar incorporado na genética de toda empresa que se esforça no sentido de uma preparação mais adequada, diante de um futuro turbulento. Na lista, você encontrará os quinze “Ps” do planejamento estratégico e minhas mensagens para cada um.

1. **Previsão:** devemos ampliar a capacidade de nos antecipar ao que pode ocorrer no futuro, às mudanças macroambientais e aos impactos, antes que aconteçam. Esteja entre os que surpreendem e não entre os que são surpreendidos.
2. **Políticas públicas:** o papel das políticas públicas e da regulamentação do governo sobre as empresas deverá ser crescente nos próximos anos. Devemos acompanhá-las, interferir usando nossas associações, quando necessário, e nos preparar para enfrentá-las. Dentre os exemplos, podemos citar o marketing direcionado às crianças e as determinações que envolvem regulamentos financeiros globais.
3. **Planeta:** o crescimento da importância da preservação do meio ambiente e de questões relacionadas com o planeta deve fazer parte de nossos temas de planejamento.
4. **Pessoas:** tanto o crescimento da importância da responsabilidade social empresarial e das relações com os empregados como com pessoas dentro das empresas, com acionistas e com os demais *stakeholders* vai aumentar. Há interesse crescente dos consumidores e da mídia em relação a esses assuntos.
5. **Produtividade:** existe uma pressão por uso mais adequado de recursos escassos e por produzir mais a custos ainda mais baixos, um movimento que demonstra a necessidade da produtividade para as empresas.
6. **Proveito final (lucro):** o mundo se depara com um acionista globalmente conectado que pede e compara o valor entregue com várias opções de investimentos. Portanto, o lucro definirá a capacidade de financiamento, o que é fundamental para o planejamento.
7. **Parceiros:** a empresa é uma rede integrada, um conjunto de contratos, com alianças e *joint ventures*. Devemos ter os melhores parceiros em nossos modelos de negócio.
8. **Proatividade:** planejar sem executar não funciona. Precisamos desenvolver uma cultura interna e um comportamento que façam

com que os planos sejam executados e, para tanto, desenvolver a proatividade das pessoas e das empresas.

- 9. Prestadores de serviços e fornecedores:** há uma necessidade permanente de reorganizar a cadeia de suprimentos e de prestadores de serviços em termos de valor e de inclusão. Acredito que essa inclusão é um dos assuntos mais importantes para o futuro e que as empresas serão avaliadas por sua capacidade de promovê-la.
- 10. Processos:** no planejamento de nossas atividades, devemos rever todos os procedimentos/processos a fim de simplificar o modo de fazer as coisas, economizando tempo, recursos e promovendo a simplicidade.
- 11. Portfólio:** do ponto de vista do marketing, precisamos, como empresas, oferecer produtos e serviços em uma abordagem de “solução para os problemas dos clientes”, além de possuir uma carteira de produtos e negócios adequada e harmônica.
- 12. Ponto de venda:** mais do que na abordagem tradicional dos canais de comercialização, os locais em que nossos produtos serão encontrados devem ser projetados como pontos de venda e de contato com os consumidores, propiciando a conveniência e a troca de informações e de experiências.
- 13. Promoção:** com as novas gerações e as novas formas de mídia, o planejamento deve pensar em uma atividade de comunicação integrada, para manter um fluxo permanente de informações com os mercados e os consumidores, visando rapidez e reação imediata.
- 14. Preços:** ao planejar os preços, necessitamos de uma estratégia integrada e criativa que aumente o valor para a empresa e seus acionistas e a satisfação do consumidor com os benefícios dados no processo de compra.
- 15. Projetos:** por fim, em qualquer processo de planejamento, precisamos organizá-lo, e à proatividade, com uma abordagem de gestão de projetos que faça as coisas acontecer de maneira estruturada.

Planos e atitude proativa sem projetos organizados podem acabar não contribuindo para a eficiência.

Como utilizar esta lista para melhorar sua capacidade de planejamento? Com a Tabela 1.1, você terá em mãos uma sugestão de uso para cada um dos quinze Ps, que lhe permitirá perguntar, um a um, como está seu desempenho, como ele pode melhorar, quais são as boas ideias e quem poderia servir de parâmetro de referência (*benchmark*). A partir daí, poderá criar uma lista com propostas e possíveis oportunidades para determinada empresa.

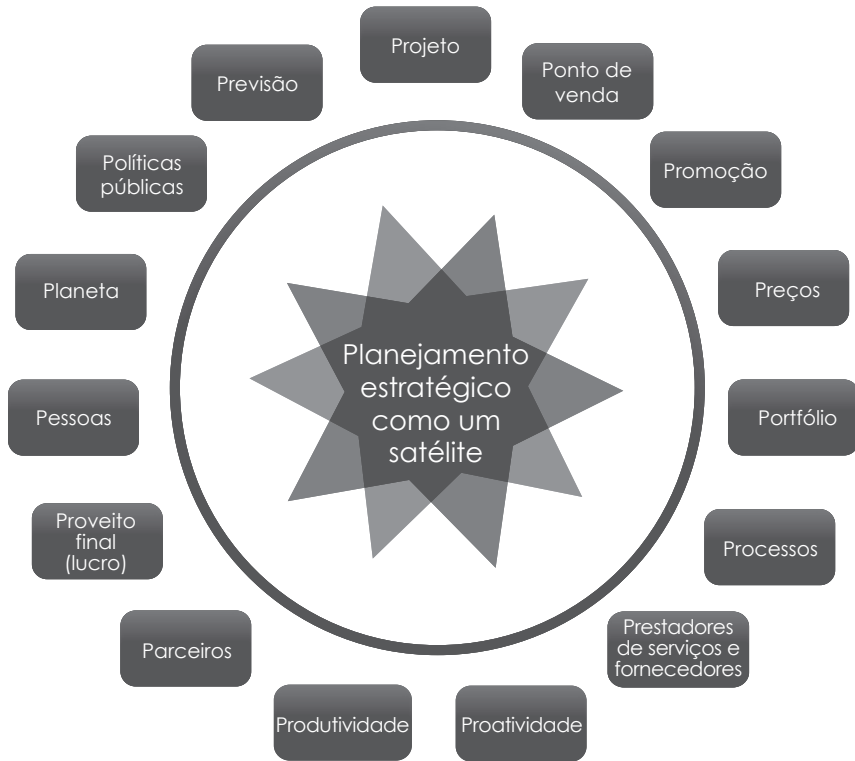
**Tabela 1.1** – Planejamento estratégico como um satélite.

	Questões	Lista de ideias e oportunidades para uma empresa
1. Previsão	Capacidade de antecipar o que pode vir a ocorrer, antes do fato.	
2. Políticas públicas	Papel crescente de regulamentações governamentais.	
3. Planeta	Crescimento da importância de questões relacionadas com a preservação do meio ambiente e com o planeta.	
4. Pessoas	Crescimento da importância da responsabilidade social empresarial e das relações com empregados.	



	Questões	Lista de ideias e oportunidades para uma empresa
5. Produtividade	Pressão por melhor uso de recursos escassos.	
6. Proveito final (lucro)	Acionistas globalmente conectados, que pedem e comparam o valor entregue.	
7. Parceiros	Visão da empresa como rede integrada, um conjunto de contratos, alianças e <i>joint ventures</i> .	
8. Proatividade	Cultura interna e comportamento de execução dos planos.	
9. Prestadores de serviço e fornecedores	Necessidade de reorganizar a cadeia de suprimentos e de prestadores de serviços em termos de valor e de inclusão de pequenos produtores.	
10. Processos	Revisão de todos os procedimentos, a fim de simplificar o modo de fazer as coisas.	
11. Portfólio	Oferecer produtos e serviços em uma abordagem de “solução para os problemas dos clientes”.	

	<b>Questões</b>	<b>Lista de ideias e oportunidades para uma empresa</b>
<b>12. Ponto de venda</b>	Ter bons pontos de venda e de contato com os consumidores, propiciando a conveniência.	
<b>13. Promoção</b>	Atividades de comunicação integrada para manter um fluxo permanente de informações com os mercados.	
<b>14. Preços</b>	Ter uma estratégia de preços integrada e criativa, para aumentar tanto o valor como a satisfação do cliente.	
<b>15. Projetos</b>	Organizar a proatividade e o planejamento com uma abordagem de gestão de projetos, fazendo as coisas acontecer de forma estruturada.	



**Figura 1.1** – Planejamento estratégico: os quinze Ps.



### **Pergunta para discussão**

Como essas questões afetam sua empresa e quais projetos poderiam ser feitos?



# 2

## Quais são os temas para 2025?

**N**este capítulo, compartilho ideias importantes que, suponho, contribuirão para moldar a indústria brasileira ao longo dos próximos dez anos, tanto no caso dos processos de planejamento e gestão estratégica quanto nas estratégias de posicionamento geral de empresas e governos.

**Empoderamento:** pelos próximos dez anos, empresas, redes e cadeias produtivas serão mais valorizadas por seus consumidores se agirem preocupadas em incluir a base da pirâmide

(pequenas empresas), se demonstrarem responsabilidade social (condições de trabalho e outras situações) e se estimularem o crescimento das redes de comércio justo. A inclusão será um tema de crescente demanda nos próximos anos. Um dos papéis centrais dos governos será o de definir como construir incentivos sustentáveis para a coordenação (associações/cooperativas).

**Integração da economia:** uma economia mais integrada aumentará a importância das cadeias de suprimentos dos países em desenvolvimento como fontes/alternativas para os consumidores do mundo desenvolvido e, em função disso, dos canais de comercialização dos países emergentes para venderem seus produtos para esses novos consumidores.

**Distribuição de renda:** em várias partes do mundo, há um enorme crescimento do mercado interno, cujos novos consumidores devem ser estudados de maneira mais abrangente pelas empresas, quanto à definição de posicionamento.

**Clima e meio ambiente (preservação):** a questão ganhará ainda mais importância no próximo decênio, pois a mudança climática é uma realidade, com maior atenção para redes de baixa emissão de carbono (emissão e gestão do carbono), adaptação das redes às mudanças climáticas, redes de energia renovável, certificação ambiental, eficiência no uso de recursos, redes reversas (reutilização de materiais e reciclagem) e integração de rede para otimização do uso de subprodutos.

**Tecnologia:** na condição de alvos para a redução de custos, os consumidores valorizarão a transparência das redes, a troca de informações e os sistemas que possibilitem não apenas as redes de alta tecnologia como também as de “elevada interação”. As empresas e suas redes devem, em termos ideais, visar sempre os consumidores, mantendo também uma comunicação frequente em caráter individual.

**Fusão de indústrias:** os próximos dez anos serão especiais quanto à fusão de setores econômicos, como a ocorrida com os telefones celulares, que passaram a abrigar câmeras fotográficas, computadores, relógios, gravadores de voz, rádios e outros componentes em um só aparelho. O mundo verá o crescimento de redes nutracêuticas (alimentos e produtos farmacêuticos), nutricosméticas (alimentos e cosméticos), nutriturísticas (alimentos e turismo) e redes de alimentos e biocombustíveis.

**Gestão de riscos:** a gestão e a atenuação de riscos de uma rede integrada serão de fundamental importância no mundo conectado. Vários riscos estarão presentes em uma perspectiva global como, por exemplo, financeiro, pragas e doenças, sustentabilidade, segurança e de abastecimento (*just in time*).

**Comunicação:** passará por importantes mudanças, com a nova mídia de comunicação de redes, comunicação proativa em rede com *stakeholders*. O uso crescente de tecnologia e inovação será um desafio e uma oportunidade para a comunicação das empresas.

**Era da simplicidade:** o que é simples será valorizado em termos de gestão de rede empresarial, segmentação de mercado, lançamento de novos produtos, gestão de marca, serviços, atenção no cliente, gestão de vendas e outros. Simplicidade será a palavra-chave nos próximos anos!

**Construção de valor de rede:** por último, será uma era de constante busca por uma rede integrada de empresas, que possa promover uma permanente reformulação da cadeia de suprimentos; por incorporação de valor e intimidade com o consumidor, nos canais de vendas; por avaliação permanente de contratos; por desenvolvimento de confiança em relacionamentos.

**Tabela 2.1** – A lista dos dez mais, de 2010 a 2020.

<b>Dez temas principais</b>	
<b>1. Empoderamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inclusão da base da pirâmide em cadeias e redes produtivas.</li> <li>➤ Responsabilidade social de cadeias e redes (condições de trabalho).</li> <li>➤ Redes de comércio justo.</li> <li>➤ Alocação de margens e distribuição.</li> </ul>
<b>2. Integração da economia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cadeias de suprimento vindas de países em desenvolvimento (redução de barreiras comerciais).</li> <li>➤ Canais de comercialização de países em desenvolvimento.</li> </ul>
<b>3. Distribuição de renda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Novos consumidores nos mercados emergentes.</li> <li>➤ Desenvolvimento de incentivos para coordenação (associações e cooperativas).</li> </ul>
<b>4. Clima e meio ambiente (preservação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redes de menores emissões de carbono.</li> <li>➤ Adaptação de redes às mudanças climáticas.</li> <li>➤ Redes de energia renovável.</li> <li>➤ Medição e certificação de redes.</li> <li>➤ Eficiência no uso de recursos nas redes – otimização do uso de subprodutos.</li> <li>➤ Redes reversas (reutilização de materiais ou insumos reciclados).</li> </ul>
<b>5. Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transparência de redes e troca de informações.</li> <li>➤ Redes com “elevada interação” – voltadas para inovações.</li> </ul>



<b>6. Fusão de indústrias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Redes nutracêuticas.</li><li>➤ Redes nutricosméticas.</li><li>➤ Redes nutriturísticas.</li><li>➤ Redes de bionergia.</li></ul>
<b>7. Gestão de riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gestão e atenuação de riscos de redes integradas.</li></ul>
<b>8. Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Comunicação em redes.</li><li>➤ Comunicação proativa em redes com <i>stakeholders</i>.</li><li>➤ Origem e processos (inclusão) – rastreabilidade e identificação.</li></ul>
<b>9. Era da simplicidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gestão de redes e canais.</li><li>➤ Segmentação de mercado.</li><li>➤ Soluções simples.</li><li>➤ Atenção no cliente.</li></ul>
<b>10. Construção de valor de rede</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Reformulação das cadeias produtivas.</li><li>➤ Incorporação de valor.</li><li>➤ Ações coletivas em redes.</li></ul>



### Pergunta para discussão

Que ideias e/ou projetos surgem a partir dessas dez megatendências para o próximo decênio?



# 3

## Analizando os riscos que vêm de fora

**O** objetivo, agora, é compartilhar um método de avaliação que tem sido utilizado em projetos, quando fazemos uma análise de cenário para empresas ou indústrias. Ele pretende contribuir com a discussão dos riscos provocados pelo ambiente de negócios no mundo, ou por um país específico, que podem afetar um mercado importante para a corporação em questão.

Realizamos essa análise utilizando o tradicional e consolidado método PEST,<sup>1</sup> separando as variáveis em diversos sistemas, quais sejam: político-jurídico global, econômico e natural global, sociocultural global e, ainda, de tecnologia global. As principais variáveis que preve-mos são descritas na lista a seguir. Ela não é definitiva, mas pode contribuir com alguns dos aspectos importantes para a análise.

### **Iniciando pelos riscos associados aos sistemas político-jurídico globais, costumamos considerar:**

- Riscos para a democracia em alguns países.
- Medidas populistas de governos e seu impacto nos gastos públicos.
- Riscos de inchaço da máquina administrativa.
- Riscos de ataques terroristas.
- Riscos do armamento mundial (inclusive atômico) e disponibilidade de armas.
- Riscos de revoltas, motins e outras situações desafiadoras.
- Riscos de aumento da corrupção dentro dos sistemas políticos.
- Riscos de as leis trabalhistas diminuírem a produtividade do trabalho e aumentarem custos e greves.
- Riscos de crescimento de sistemas criminosos, ilegais e de estados paralelos (cartéis de drogas, grupos de comércio ilícito, entre outros).
- Riscos de diminuição do apoio a organizações e instituições mundiais (Banco Mundial, ONU, FAO etc.).
- Riscos de a imigração ou a migração para áreas urbanas ameaçarem a infraestrutura.
- Novas regulamentações mundiais que afetam as atividades da empresa.

---

<sup>1</sup> Acrônimo para análise “política, econômica, social e tecnológica”. (N. T.)

## **Dentro do sistema econômico e natural, consideramos como lista inicial:**

- Crise da dívida fiscal em alguns países.
- Ameaças de inflação em certas economias.
- Riscos de crescimento econômico insuficiente, em especial em economias pobres e emergentes, pressionar os governos.
- Riscos de ineficiências na cadeia de suprimentos (mau uso de recursos).
- Riscos de colapso na infraestrutura.
- Riscos de ineficiências, falências e falta de financiamento de capital nos sistemas financeiros.
- Dificuldade de controle da propagação de doenças em seres humanos, animais ou plantas.
- Riscos de uso excessivo de recursos não renováveis (petróleo, alguns fertilizantes).
- Escassez ou excesso de água, causando secas e inundações (desastres).
- Riscos de mudanças de temperatura em determinadas regiões, com situações extremas.
- Riscos de aumento das emissões de carbono e seu efeito sobre a poluição.
- Riscos de disponibilidade de água potável.
- Riscos para o planeta em função de colisões de asteroides e outras ameaças.
- Riscos naturais de terremotos, *tsunamis*, furacões e outros eventos extremos.

### **No sistema sociocultural, em geral, concebemos como pontos de atenção:**

- Riscos de mudanças rápidas de comportamento de consumo.
- Riscos de movimentos contra o consumo.
- Riscos de movimentos ambientalistas.
- Riscos de movimentos nacionalistas.
- Riscos de não tolerância em certos movimentos religiosos agressivos.
- Riscos de aumento de movimentos xenófobos.
- Outros, baseados em variáveis socioculturais.

### **Concluindo, dentro do sistema tecnológico global, costumamos supor:**

- Riscos em operação de sistemas digitais (tanto os operacionais de empresas na internet quanto os do governo).
- Riscos de roubo ou de fraude de dados, além de avanços sobre dados pessoais.
- Riscos de exposição a vírus na comunicação de indivíduos, empresas e governos.
- Riscos de que inovações de alta tecnologia, como produtos geneticamente modificados, nanotecnologia e outras, acarretem a falta de seu controle.
- Outros, com base na tecnologia.

**Quadro 3.1** – Resumo dos possíveis riscos macroambientais.

<b>Político-jurídico global</b>	<b>Econômico e natural</b>
Riscos para a democracia em alguns países.	Crise fiscal em alguns países.
Medidas populistas de governos e seu impacto em gastos públicos.	Ameaças de inflação em certas economias.
Riscos de inchaço da máquina administrativa.	Riscos de o crescimento econômico insuficiente, em especial em economias pobres e emergentes, pressionar os governos.
Riscos de ataques terroristas.	Riscos de ineficiências na cadeia de suprimentos.
Riscos de armamento mundial (inclusive atômico) e disponibilidade de armas.	Riscos de colapso na infraestrutura.
Riscos de revoltas, motins e outras situações desafiadoras.	Riscos de ineficiências, falências e falta de financiamento nos sistemas financeiros.
Riscos de aumento da corrupção dentro dos sistemas políticos.	Dificuldade de controle da propagação de doenças em seres humanos, animais ou plantas.
Riscos de as leis trabalhistas diminuírem a produtividade do trabalho e aumentarem custos e greves.	Riscos de uso excessivo de recursos não renováveis (petróleo, alguns fertilizantes).

Político-jurídico global	Econômico e natural
Riscos de crescimento de sistemas criminosos, ilegais e de estados paralelos (cartéis de drogas, grupos de comércio ilícito etc.).	Escassez ou excesso de água, causando secas e inundações (desastres).
Riscos de diminuição do apoio a organizações e instituições mundiais (Banco Mundial, ONU, FAO etc.).	Riscos de mudanças de temperatura em algumas regiões, com situações extremas.
Riscos de a imigração ou a migração para áreas urbanas ameaçarem a infraestrutura.	Riscos de aumento das emissões de carbono e seu efeito sobre a poluição.
Outros.	Riscos de disponibilidade de água potável.
	Riscos para o planeta em função de colisões de asteroides e outras ameaças.
	Riscos naturais de terremotos, <i>tsunamis</i> , furacões e outros eventos extremos.



Sociocultural	Tecnológico
Riscos de mudanças rápidas de comportamento de consumo.	Riscos em operação de sistemas digitais (operacionais de empresas na internet ou de governos).
Riscos de movimentos contra o consumo.	Riscos de roubo ou fraudes de dados e de avanços sobre a intimidade pessoal.
Riscos de movimentos ambientalistas.	Riscos de exposição a vírus na comunicação de indivíduos, empresas e governos.
Riscos de movimentos nacionalistas.	Riscos de perda de controle sobre as inovações de alta tecnologia, como produtos geneticamente modificados, nanotecnologia etc.
Riscos de as preocupações com a segurança alimentar aumentarem as ineficiências em áreas não adequadas para a produção.	Outros, com base na tecnologia.
Preocupações com desperdício de alimentos.	
Riscos de não tolerância em certos movimentos religiosos agressivos.	
Riscos de aumento de movimentos xenófobos.	
Outros, baseados em variáveis socioculturais.	



### Proposta para discussão

Com base nos riscos discutidos, quais são as probabilidades de essas variáveis macroambientais acontecerem e, caso ocorram, como a empresa seria afetada? Por último, refletir sobre a existência de medidas (projetos) para poder se adaptar a essas mudanças.



# 4

## Entendendo a empresa como uma rede de negócios

**A**s empresas não estão mais isoladas. Elas operam em uma rede complexa, na qual interagem com fornecedores, compradores, consumidores, concorrentes, governo e outros agentes. São constituídas por um conjunto de contratos de todos os tipos. Para um executivo ou pesquisador, o primeiro passo para se analisar uma empresa é descrever e desenhar essa complexa rede de produção, relacionamentos e interações. O que acontece no ambiente externo acaba afetando a empresa, se algo ocorre com um comprador ou fornecedor, ela também é atingida. Logo, todos

devem permanecer vigilantes, prestando atenção a tudo, tentando antecipar aquilo que pode se suceder e avaliar suas consequências.

O marketing muitas vezes é visto como um facilitador para transações que podem ocorrer entre empresas. Estas, por seu lado, estão cada vez mais interdependentes e inter-relacionadas, formando literais redes de negócios. Sempre que uma empresa é analisada, deve-se construir uma rede, que será utilizada tanto para a pesquisa em si quanto para trabalhar com segmentação, diferenciação, produto, preço, canais de distribuição ou comunicação.

Portanto, o modelo teórico da rede da empresa pode ser definido como o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa objeto de análise. Essas empresas executam os fluxos tradicionais de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos de compra e pagamentos necessários, que ligam os fornecedores de matérias-primas utilizadas na produção aos consumidores finais de seus produtos ou produtos resultantes da transformação dos produtos originais.

O conceito de rede varia de acordo com a amplitude do *zoom* utilizado. Em outras palavras, é a “rede desta empresa”. Nesse sentido, trata-se do processo de análise de uma empresa e do seu grupo de fornecedores e distribuidores, das relações existentes entre eles e de sua relação com o ambiente. Em essência, é uma abordagem de interação e de relacionamento.

Quais são as vantagens de analisar uma empresa como uma rede de negócios?

Em vez de considerar a empresa vendedora como a parte ativa e a empresa compradora como a parte reativa, o ponto de vista em rede analisa ambas como pertencentes a uma rede de negócios realizados por um grande número de empresas ativas e heterogêneas que interagem entre si e buscam soluções para seus diferentes problemas.

As empresas são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na rede.

Difícilmente uma empresa tem todos os recursos, as capacidades e as tecnologias necessários e dependem, na verdade, da interação com fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros e até concorrentes. Portanto, as ações coletivas são importantes para o processo de planejamento.

A rede da empresa analisada também permite a adição de empresas facilitadoras – como agentes de carga, companhias seguradoras, empresas de certificação, armazéns, operadores logísticos e outros – e interfaces com outras redes, seja pela obtenção de matérias-primas ou subprodutos, pela inversão da rede (comum em casos de reciclagem ou de retorno, por *recall*, que exigem a participação dos distribuidores) ou pelos impactos trazidos por variáveis incontrolláveis (ambiente político e jurídico/institucional, econômico, sociocultural e tecnológico).

Além disso, a inclusão de concorrentes na rede da empresa permite ainda pensar em ações coletivas que ela pode adotar na comercialização (podendo variar, por exemplo, desde a participação em uma associação setorial até a criação de uma *joint venture* de exportação entre concorrentes). A Figura 4.1 ilustra um exemplo de rede de uma empresa.

O primeiro componente é representado pelos canais de distribuição e o segundo pela cadeia de suprimentos da empresa (o oposto do primeiro). Em outras palavras, são as organizações envolvidas no fornecimento de todos os materiais de que a empresa necessita para produzir e vender. Dessa maneira, a comercialização considera a parte que vai da empresa para o mercado. É evidente que aspectos como a qualidade do material, a escassez, as marcas dos fornecedores e outros pontos relacionados com a cadeia de suprimentos da empresa têm um impacto enorme sobre sua comercialização e precisam ser monitorados de perto.

As variáveis de marketing estão divididas em produto, comunicação, distribuição, força de vendas e preço, com o objetivo de facilitar sua compreensão e seu planejamento. Entretanto, as ações de marketing devem ser totalmente integradas e coerentes, sendo a ausência da integração dessas ferramentas o principal gerador de erros do setor. É comum o uso de um discurso de vendas exagerado, não correspondente aos verdadeiros atributos de um produto, ou a falta de produtos no ponto de venda, paralela a uma campanha de anúncios, ou até a apresentação de uma força de vendas despreparada para oferecer um produto com especificações de alta tecnologia.

Na rede da empresa foco ilustrada na Figura 4.1, o profissional de marketing tem como papel gerenciar as relações entre a empresa e o mercado consumidor. Há outros profissionais na empresa que trabalham com a gestão da cadeia de suprimentos. Para reduzir custos, as empresas precisam analisar de modo permanente suas cadeias de suprimentos, comprar das melhores fontes disponíveis e sempre tentar encontrar produtos ou ingredientes substitutos, testando sua qualidade e adaptabilidade para ver se atendem aos critérios. Outra fonte de perdas na cadeia de suprimentos tem a ver com estoques. Há necessidade de construir cadeias contínuas de suprimentos que sejam seguras, minimizando estoques e perdas decorrentes de ineficiências e redundâncias no transporte, reduzindo, também, os custos de transação. As empresas precisam pensar em racionalizar custos e buscar alternativas, questionando, com frequência, como algo poderia ser feito melhor.



### **Proposta para discussão**

Descreva a rede de sua empresa com o máximo de detalhes e o maior número possível de participantes.

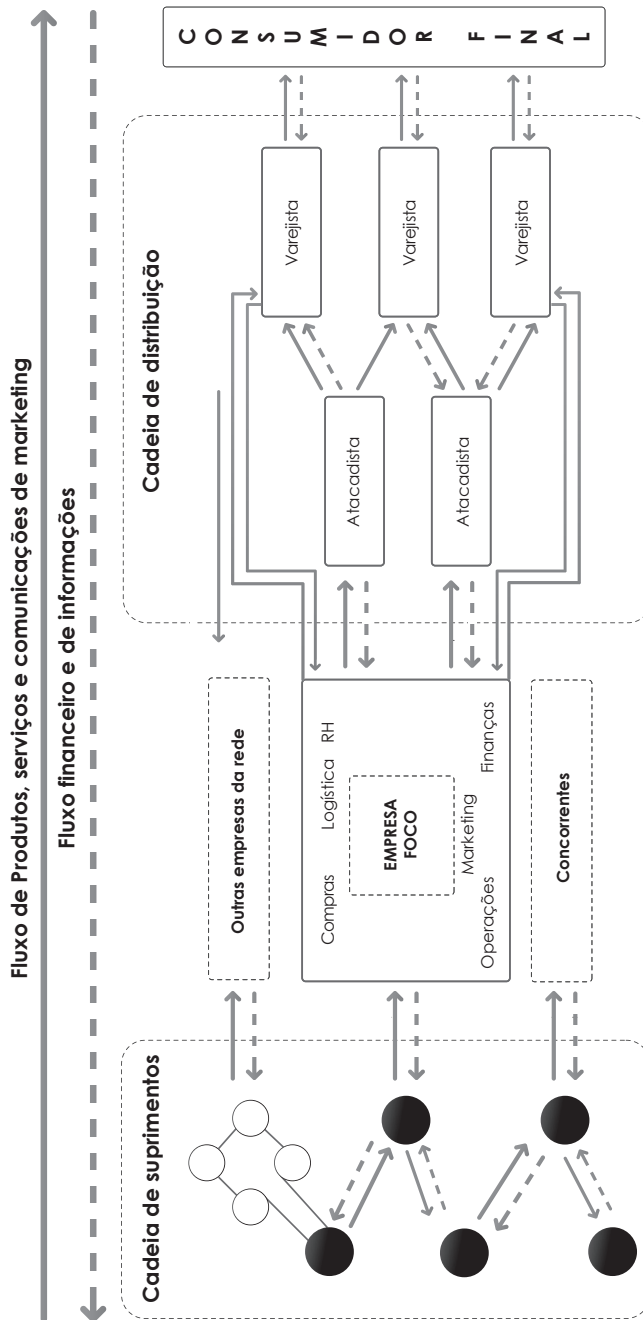


Figura 4.1 – Rede da empresa.





# 5

## Gerindo a empresa como uma rede integrada de negócios

**P**retendo listar, no presente capítulo, algumas das estratégias mais importantes para competir nos próximos anos, os quais considero os anos da “era em rede”, onde empresas formam redes e são estas que competem entre si.

A primeira estratégia diz respeito à *abordagem de rede integrada*, conforme explicado no capítulo anterior; a segunda estratégia se refere à *otimização da cadeia de suprimentos*, também explicitada no capítulo anterior.



**Figura 5.1** – Estratégias da era das empresas em rede.

Em tempo de margens comprimidas e competição global, o terceiro grupo de estratégias tem a ver com o marketing. As empresas têm de fazer *reengenharia de valor*, que significa olhar para sua linha de produtos pensando em “como obter mais valor”. O que poderia ser reduzido em termos de conteúdo, mudança de ingredientes ou modificação de embalagem? Quando do lançamento de novos produtos, as empresas devem ter um alvo claro, um conteúdo de mensagem que seja fácil de entender e fazer o máximo possível de pesquisas para evitar o risco de fracassos. Atualmente, já não há mais margem para fracassar em lançamentos. Os produtos existentes não podem mais se dar ao luxo de continuar gerando recursos para fazer frente a sucessivos fracassos.

Ainda em termos de marketing, *simplicidade* é a palavra para a nova era. As empresas devem simplificar no entendimento de segmentos de mercado, dar mais atenção a produtos geradores de caixa e

**Tabela 5.1** – Estratégias integradas para a concorrência.

Estratégias integradas para a concorrência	Temas importantes
<p><b>1.</b> Abordagem de rede integrada de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As empresas não estão isoladas.</li> <li>➤ Elas operam em uma rede complexa, interagindo com fornecedores, compradores, consumidores, concorrentes, governo e outros agentes.</li> <li>➤ O que acontece no ambiente externo acaba afetando a rede integrada da empresa.</li> <li>➤ As empresas precisam analisar suas cadeias de suprimentos para tentar reduzir custos.</li> </ul>
<p><b>2.</b> Otimização da cadeia de suprimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tentar encontrar produtos ou ingredientes substitutos.</li> <li>➤ Estabelecer cadeias de suprimentos seguras e contínuas.</li> <li>➤ Tentar minimizar estoques e perdas decorrentes de ineficiências e redundâncias no abastecimento de seus insumos.</li> <li>➤ Pensar em racionalização dos custos de embalagem.</li> <li>➤ As empresas precisam olhar para sua linha de produtos pensando em “como obter mais valor”.</li> </ul>
<p><b>3.</b> Marketing (reengenharia de valor e simplicidade)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elas devem ter um alvo claro quando lançam um novo produto.</li> <li>➤ Fazer o possível de pesquisas para evitar o risco de fracassos. Simplicidade é a palavra para a nova era.</li> <li>➤ Ter clara atenção no consumidor e as comunicações (publicidade e outras) devem ser efetuadas com uma profunda compreensão sobre seus custos e impactos.</li> </ul>

ter foco no consumidor. As comunicações (publicidade e outras) devem ser efetuadas com profunda compreensão sobre seus possíveis custos e impactos. Não se pode mais fazer uma exposição na mídia sem clara compreensão sobre o retorno, em valor, que uma empresa receberá por seus investimentos.

É uma nova era de entendimento do comportamento dos consumidores e, em especial, compreensão de que eles não querem pagar pelas ineficiências ao longo da cadeia de suprimentos da empresa ou nas atividades de marketing.



### **Pergunta para discussão**

Como você pode melhorar as atividades da rede da sua empresa com base nas três estratégias principais (utilizando a Tabela 5.1)?





# 6

## Empresas orientadas (dirigidas) pela demanda

**C**onsumidores vivem em uma época de muitas opções. Gostaria de contar por que algumas empresas e organizações estão ganhando a aprovação dos consumidores e obtendo bons resultados. Baseia-se nas observações que fiz sobre como se comportam e atuam. Vamos às dez qualidades das “organizações orientadas pela demanda”.

1. Ouvem e prestam atenção. Trata-se de uma grande característica, pois fazê-lo é raro, e é incrível como nos deparamos com empresas fechadas às informações, todos os dias.
2. Não temem ser avaliadas. Observamos que muitas organizações evitam estabelecer procedimentos formais e informais de avaliação para evitar que seu pessoal se sinta pressionado.
3. Dedicam tempo formal para pensar. Em face de seu custo, o tempo se tornou um artigo exíguo. Precisamos cumprir metas financeiras e de vendas envoltos no chamado ininterrupto de diversos aparelhos de comunicação (quando se está no meio de uma sessão de *brainstorming*, por exemplo, um novo e-mail é recepcionado ou um celular toca). A tecnologia nos tornou muito mais acessíveis às pessoas, o outro lado da moeda, porém, é a contínua interrupção do raciocínio e da reflexão.
4. Analisam e se preocupam com mudanças macroambientais. Demonstram interesse em saber o que está se passando nos cenários político e jurídico, econômico, sociocultural e tecnológico. Organizações que se orientam pela demanda analisam como as tendências e os movimentos as afetam.
5. Realizam simulações mentais de possíveis mudanças futuras e de seus impactos, antecipando movimentos e reações. Procuram responder à pergunta “e se?” e às questões sobre possíveis mudanças futuras e seus impactos.
6. Mantêm um contato elevado com os *stakeholders* (consumidores, clientes, fornecedores, distribuidores, governo, acionistas, bancos), estabelecendo uma ligação por meio de várias estratégias como, por exemplo, linhas abertas de comunicação, lojas próprias, laboratórios de consumo, fortalecimento do pessoal da linha de frente e plataformas digitais de informação.



7. Compartilham um sentimento de que o consumidor as possui. O valor da organização é aquele dado pelo consumidor. As empresas tentam ter clara compreensão dos problemas do consumidor e da capacidade de solução de problemas da organização, o que exige uma mudança de mentalidade nos funcionários.
8. Não temem mudanças. Em várias corporações, deparamo-nos com um processo de acomodação. As pessoas não tentam superar sua indiferença, acham que nada de novo é possível ou funciona. Esse comportamento deve ser modificado com estímulos, ou se isso não funcionar, por... “se as pessoas não mudam, vamos mudar as pessoas”.
9. Exibem um comportamento empreendedor e inovador. Faço uma análise disso no Capítulo 16. Observamos que as empresas orientadas pela demanda sempre trazem novos conceitos e novas soluções para a sociedade.
10. Também compartilham a disciplina para fazer as coisas acontecerem, presenciando e tomando atitudes.

Aprecio bastante o uso de um sistema simples baseado em três palavras: o modelo “fato-impacto-ato”. Em linhas gerais, listamos os fatos (que não controlamos: é aquilo que acontece todos os dias e que sabemos pelos noticiários) e os impactos desses fatos (cada fato gera um impacto, positivo, neutro ou negativo, para uma organização). Por último, definimos nossas atitudes ou o que faremos com base nesses fatos e impactos. Como seguir adiante? Uma organização voltada para a demanda está mais preparada do que outras para enfrentar esse modelo e até se antecipar a ele.

Temos aqui uma lista de trabalho para pessoas que gerenciam organizações. Seus dez pontos poderiam ser transformados em perguntas e compartilhados com a equipe de gestão e seus funcionários, para que eles deem ideias para a organização sobre como melhorar em cada um destes, que fazem parte de nosso conceito “Empresas orientadas pela demanda”.

**Tabela 6.1** – Empresas orientadas pela demanda: dez pontos.

Dez pontos	Perguntas	Liste suas ideias para a empresa
1. Ouvem e prestam atenção.		
2. Não temem ser avaliadas.		
3. Dedicam um tempo formal para pensar.		
4. Analisam e se preocupam com mudanças macroambientais.		
5. Realizam simulações mentais de possíveis mudanças futuras e seus impactos, antecipando movimentos e reações.		
6. Mantêm um contato elevado com <i>stakeholders</i> .		
7. Compartilham um sentimento de que o consumidor as possui.		
8. Não temem mudanças.		
9. Exibem comportamento empreendedor e inovador.		
10. Também compartilham a disciplina para fazer as coisas acontecerem.		



### Pergunta para discussão

Como melhorar a sua empresa com base na tabela de organizações orientadas pela demanda?





# Mais questões para as empresas se orientarem pela demanda

O capítulo anterior sugeriu algumas questões para organizações que tentam se posicionar sintonizadas de acordo com a mudança e a evolução dos desejos da demanda. Aqui aprofundamos a análise.

Uma empresa orientada pela demanda tem o comportamento contínuo de desenvolver e promover soluções com maior valor para si, para seus consumidores diretos e indiretos e também para todos os *stakeholders* envolvidos, em uma abordagem global.

No mercado em que uma organização opera, há um amplo conjunto de atores que mutuamente se beneficiam no processo de trocas, podendo ser citados, por exemplo, os consumidores, os canais de distribuição, os concorrentes, os fornecedores e outros.

Para que, de fato, uma organização seja guiada pela demanda em constante mudança, ela precisa de um sistema eficiente de informações do mercado que acompanhe o macroambiente e todos os atores relacionados com ela, de modo direto ou indireto.

Do ponto de vista interno, é vital ter uma coordenação entre as funções, com todos os departamentos alinhados para criar uma cultura organizacional orientada pela demanda.

Com o objetivo de ajudar nessa questão, apresento algumas perguntas para debate, como guia para a geração de ideias a fim de que uma empresa seja mais voltada para a demanda. As perguntas são apresentadas e divididas por seus públicos-alvo mais relevantes: os consumidores finais, os distribuidores, o governo, os fornecedores, as empresas não concorrentes e os prestadores de serviços para a organização.

Os itens a seguir e a tabela de resumo mostram os possíveis participantes do mercado de uma empresa e propõem questões que servem de guia para seu posicionamento.

### **Para o consumidor final, seria importante perguntar-se como poderia:**

- Fornecer grande valor e desenvolver a lealdade?
- Entender os segmentos do mercado consumidor?
- Antecipar tendências?
- Oferecer soluções?
- Monitorar o *feedback* das experiências de consumo de seus produtos e serviços?

- Construir laboratórios de consumo, lugares para interações com consumidores?
- Melhorar a ligação e a conectividade com o consumidor?

### **Para os canais de distribuição, seria importante perguntar-se como:**

- Melhorar o desempenho dos canais quanto ao lucro e à geração de tráfego?
- Oferecer soluções completas?
- Construir programas de incentivo dos canais?
- Reduzir os custos de transações com os distribuidores?
- Participar em estratégias de marca própria (marca do distribuidor)?
- Melhorar os fluxos existentes entre a empresa e o canal?

### **Para o governo, algumas perguntas importantes seriam:**

- Como contribuir mais com o governo (ajudando em acordos internacionais, melhorando sistemas de regulamentação e controle)?
- Como utilizar melhor os recursos públicos disponíveis (financiamento, institutos de desenvolvimento de pesquisa e outros)?

### **Para os concorrentes, algumas perguntas importantes seriam:**

- Como tornar a organização aberta para alianças estratégicas, *joint ventures* e ações coletivas em uma abordagem proativa?
- Como participar melhor em associações horizontais?
- Como melhorar a ética e as normas do setor de atividade?

### **Para as empresas não concorrentes, algumas perguntas importantes seriam:**

- Como tornar a organização aberta para alianças estratégicas, *joint ventures* e outros tipos de ações coletivas em uma abordagem proativa?
- Ela está estruturada para isso?
- Como estimular a análise comparativa com outras organizações (*benchmark*)?

### **Para os fornecedores de insumos, algumas perguntas importantes seriam:**

- Como monitorar e estimular a sustentabilidade e os procedimentos de segurança do fornecedor?
- Como melhorar a relação custo-benefício (valor) dos insumos?
- Como diminuir os custos de transação com os fornecedores?
- Como inovar em termos de insumos renováveis e sustentáveis?

### **Para os prestadores de serviços (instituições financeiras, de certificação, transporte, comunicação, suporte digital e tecnologia da informação), algumas perguntas importantes seriam:**

- Como ter os melhores prestadores de serviços, em termos de valor, ligados à organização?
- Quais serviços e como eles devem ser fornecidos para que as redes contratuais funcionem melhor?
- Como os serviços são sensíveis ou afetados pelo processo de decisão de compra do consumidor final?



- Como reduzir os custos de transação referentes às relações e aos contratos com os prestadores de serviços?
- Como monitorar e estimular a sustentabilidade e os procedimentos de segurança do prestador de serviços?

Espero que essas perguntas possam ser úteis para um *workshop* interno ou até para entrevistas externas no longo e importante processo de orientar a empresa pela demanda.



### **Pergunta para discussão**

Como tornar sua empresa mais orientada pela demanda com base nas respostas para as perguntas formuladas?

Tabela 7.1 – Sistema de análise para um comportamento voltado para a demanda.

CONSUMIDOR FINAL	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	GOVERNO	CONCORRENTES	NÃO CONCORRENTES	FORNECEDORES DE INSUMOS	PRESTADORES DE SERVIÇOS
<p>➤ Como fornecer grande valor e desenvolver a lealdade?</p>	<p>➤ Como melhorar o desempenho dos canais quanto ao lucro e à geração de tráfego?</p>	<p>➤ Como contribuir mais com o governo (ajudando em acordos internacionais, melhorando sistemas de regulamentação e controle)?</p>	<p>➤ Como tomar a organização aberta para alianças estratégicas, <i>joint ventures</i> e ações coletivas em uma abordagem proativa?</p>	<p>➤ Como tomar a organização aberta para alianças estratégicas, <i>joint ventures</i> e outros tipos de ações coletivas em uma abordagem proativa?</p>	<p>➤ Como monitorar e estimular a sustentabilidade e os procedimentos de segurança do fornecedor?</p>	<p>➤ Como ter os melhores prestadores de serviços, em termos de valor, ligados à organização?</p>
<p>➤ Como entender os segmentos de consumo?</p>	<p>➤ Como oferecer soluções completas?</p>	<p>➤ Como utilizar melhor os recursos públicos disponíveis (financiamento, institutos de desenvolvimento de pesquisa e outros)?</p>	<p>➤ Como participar melhor em associações horizontais?</p>	<p>➤ Ela está estruturada para isso?</p>	<p>➤ Como melhorar a relação custo-benefício (valor dos insumos)?</p>	<p>➤ Quais serviços e como eles devem ser fornecidos para que as redes contratuais funcionem melhor?</p>
<p>➤ Como antecipar tendências?</p>	<p>➤ Como construir programas de incentivos dos canais?</p>		<p>➤ Como melhorar a ética e as normas do setor de atividade?</p>	<p>➤ Como estimular a análise comparativa com outras organizações?</p>	<p>➤ Como diminuir os custos de transação com os fornecedores?</p>	<p>➤ Como os serviços são sensíveis ou afetados pelo processo de decisão de compra do consumidor final?</p>

CONSUMIDOR FINAL	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	GOVERNO	CONCORRENTES	NÃO CONCORRENTES	FORNECEDORES DE INSUMOS	PRESTADORES DE SERVIÇOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como oferecer soluções?</li> <li>➤ Como monitorar o feedback?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como reduzir os custos de transações com os distribuidores?</li> <li>➤ Como participar em estratégias de marca própria?</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como inovar em termos de insumos renováveis e sustentáveis?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como reduzir os custos de transação com os prestadores de serviços?</li> <li>➤ Como monitorar e estimular a sustentabilidade e os procedimentos de segurança do prestador de serviços?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como construir laboratórios de consumo, lugares para interações?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como melhorar os fluxos da organização para o canal?</li> </ul>					



# O reinado do consumidor

**U**m dos temas mais interessantes para análise, com relação aos últimos trinta anos, é a mudança na abordagem do marketing nas empresas e até na percepção do público, em geral, sobre o conceito. Neste capítulo, falarei sobre como apreciei essa evolução, deixando uma lista de perguntas para o planejamento das organizações. Em primeiro lugar, a chamada “visão selvagem” do marketing, que dominou as décadas de 1970, 1980 e, em alguns mercados, 1990. Em seguida, vieram incríveis mudanças macroambientais e o surgimento de uma nova era de soberania do consumidor. Por fim, abordarei as diretrizes e as oportunidades para as empresas

que pretendem satisfazer esse consumidor sofisticado e cheio de opções, com tantas concorrentes próximas que estão desejando atendê-lo.

Em muitos setores econômicos, a época da visão selvagem do marketing acabou, embora “dinossauros” ainda estejam presentes, até hoje. Essa visão costumava enxergar o marketing como o arquiteto para empurrar o consumo, cheio de publicidade, promoções e vendas agressivas. Os novos produtos eram concebidos para vendas, consumo em massa e lucro, com metas de curto prazo. O marketing era visto como manipulador e as empresas tinham uma orientação distante do consumidor, apresentando falta de mensuração e com relacionamentos problemáticos. A maioria delas quase não escutava os consumidores. Toda a estrutura organizacional era concebida para vendas, resultados de curto prazo e relações pontuais.

No final da década de 1980 e início dos anos 1990, várias transformações ambientais se deram na maioria dos países e dos mercados. Penso que as que tiveram mais importância foram: a ampliação dos mercados e a internacionalização, o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e do progresso, a desregulamentação dos mercados e o aumento da concorrência global, com alguns mercados tendo mais oferta do que demanda.

Outro conjunto de mudanças importantes veio do processo de informação e comunicação, com a tecnologia, a internet aumentando a velocidade das mudanças socioculturais dos consumidores. Também podemos apontar o movimento dos consumidores, o crescimento da ética no comportamento dos cidadãos e o surgimento do movimento de marketing social (inclusão) como mudanças importantes dos últimos trinta anos.

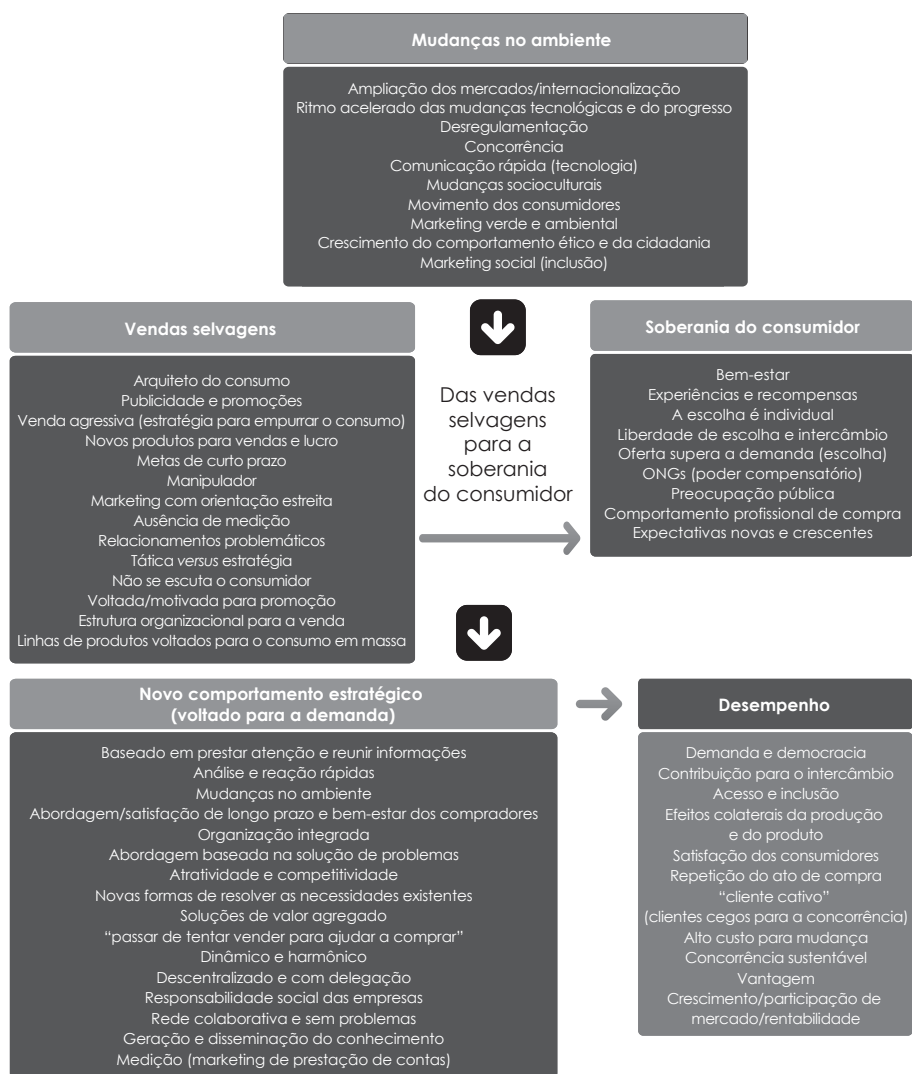
Todas elas nos transportaram para uma era de soberania do consumidor com expectativas novas e crescentes. A nova era fez as empresas entenderem que os consumidores valorizavam o seu tempo, queriam bem-estar, experiências agradáveis e recompensas, e tinham liberdade para exercer suas escolhas. Para as organizações com mau comportamento

tivemos o surgimento das ONGs de consumidores e uma grande preocupação com seus direitos. Os riscos para as empresas aumentaram de forma incrível com o processo de comunicação rápida, grupos de discussão, reclamações na internet e novas mídias. A Figura 8.1 mostra uma visão geral dos fatores que impulsionaram a soberania do consumidor.

Para explicar melhor a Figura 8.1, é importante compreender que a soberania dos consumidores levou as empresas que pretendiam conquistar mercados e vencer a concorrência a assumir novos comportamentos estratégicos. Em essência, elas precisam se voltar para a demanda. Esse comportamento é baseado em prestar atenção e reunir informações sobre (1) os consumidores, (2) os concorrentes e (3) o ambiente; para (4) obter uma análise profunda e uma reação rápida às mudanças ambientais.

As organizações passaram para uma abordagem de longo prazo, que valoriza a satisfação e o bem-estar dos compradores. Trata-se de uma nova empresa em rede integrada, dinâmica e harmônica, descentralizada e com delegação e, agora, concebida dentro de uma abordagem baseada na solução de problemas. Essa maneira de tratar o tema, com base na solução de problemas, é uma mudança de “tentar vender para ajudar a comprar”. Há uma busca contínua por novas formas de resolver as necessidades existentes, lançando soluções de valor agregado que levam em consideração a responsabilidade social das empresas.

Com esse comportamento, há vários casos de sucesso de empresas cujo desempenho contribui para o crescimento da demanda, da democracia e da inclusão. O objetivo é ter consumidores muito satisfeitos, que repetem o ato de compra, a chamada estratégia *lock in* (ou cliente cativo). As organizações constroem relacionamentos e contratos informais tais com os consumidores, onde estes podem até chegar a não enxergar os concorrentes, que aumentam o custo de mudança para outra empresa, construindo uma vantagem competitiva sustentável, com crescimento e rentabilidade.



**Figura 8.1** – O reinado do consumidor.

Na sequência, você encontra quatorze perguntas que podem fazer parte da discussão de planejamento de empresas, em busca de uma lista de ideias para melhorias neste novo ambiente de mercado.



**Tabela 8.1** – Quatorze perguntas sobre o reinado do consumidor.

1. Como prestar atenção e reunir informações sobre os consumidores?
2. Como prestar atenção e reunir informações sobre os concorrentes?
3. Como prestar atenção e reunir informações sobre o ambiente?
4. O que fazer para ter uma análise profunda e uma reação rápida às mudanças ambientais?
5. Como fazer uma abordagem de longo alcance, valorizando a satisfação e o bem-estar dos compradores?
6. Como construir uma nova organização em rede integrada, com dinâmica e harmonia, que seja descentralizada e com delegação?
7. Como avançar utilizando uma abordagem baseada na solução de problemas?
8. Como buscar, de maneira contínua, novas formas de resolver as necessidades existentes, lançando soluções que agreguem valor?
9. Como considerar e valorizar a responsabilidade social da empresa?
10. Como ter uma rede colaborativa e sem problemas com fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços?
11. Como ter forte enfoque na segmentação inteligente do mercado?
12. Como induzir a geração e a disseminação do conhecimento?
13. Como mensurar as atividades de marketing?
14. Como fazer a estratégia de "cliente cativo" (*lock in*)?



### Pergunta para discussão

Levante ideias para sua empresa com base nas respostas às perguntas. Quais processos poderiam ser mudados, quais projetos poderiam ser criados?



# Desenvolvendo ofertas sintonizadas com o consumidor

**N**este capítulo, falarei sobre movimentos de consumidores. Com o avanço da mídia digital e das novas formas de comunicação, enfrentamos uma nova era, na qual os consumidores são ainda mais fortes. Plataformas de comunicação, grupos de discussão, sites de reclamações e outros recursos trouxeram-lhes maior poder.

A possibilidade de protestar e de prejudicar marcas e imagens ficou mais forte, e quase gratuita. Os consumidores precisam apenas utilizar as plataformas existentes e, se ganharem uma exposição viral, atingirão audiências em todo o mundo.

Na outra ponta, a preocupação com meio ambiente, pessoas, planeta, comunidades locais, pequenas empresas, consumo excessivo e vários outros assuntos aumentou entre consumidores e organizações (empresas). Práticas da chamada “responsabilidade social empresarial (RSE)” ganharam atenção na última década e empresas realmente envolvidas nesses temas estão antecipando seus movimentos, discutindo-os desde o início de qualquer projeto.

A ideia aqui é compartilhar perguntas que podem ajudar uma empresa a pensar e planejar uma nova oferta ao mercado, já sintonizada com essas atuais necessidades.

As perguntas estão separadas em quatro blocos principais. O primeiro tratará de questões relacionadas aos movimentos verdes e ambientais. O segundo bloco abordará os movimentos “consumeristas”, conhecidos por criticar a abordagem de vendas e marketing das empresas e por seu vínculo com o consumo responsável. O terceiro, bastante ligado ao segundo, discorre sobre o conceito social de marketing, que significa mais inclusão, mais vínculos com causas sociais e outros. O quarto bloco considera perguntas relacionadas à ética, aos direitos e ao marco regulatório, em especial vindo de governos pressionados por ONGs e por outros tipos de organizações.

**Tabela 9.1** – Perguntas relacionadas aos movimentos verdes e ambientais.

Qual é o volume de recursos utilizados (água, ar, energia)?  
A reciclagem e a logística reversa são possíveis?  
Como fazer a eliminação e a recuperação de resíduos?  
Quais certificações serão necessárias?  
É possível oferecer programas de compensações de emissões de carbono?  
A oferta melhora a qualidade de vida?  
A vida é mais saudável com este produto?  
Qual é o impacto do transporte, dos sistemas logísticos e do uso da infraestrutura na produção?  
Quais são os grupos e as ONGs mais importantes para, de alguma forma, vincular à empresa?  
Como se ligar a esses grupos?

**Tabela 9.2** – Perguntas relacionadas aos movimentos “consumeristas” (consumo responsável).

A oferta traz satisfação em longo prazo?  
Ela foi concebida para o bem-estar dos compradores?  
Ela está baseada na tecnologia ou é apenas para a promoção de vendas e marketing?  
Ela é concebida para um consumo excessivo?  
Ela traz um equilíbrio entre comprador e vendedor?  
A necessidade de satisfação é considerada como primeiro objetivo da oferta?  
Os consumidores percebem isso?  
A nova oferta é uma solução para simplificar procedimentos?  
Quais são os grupos e as ONGs mais importantes para, de alguma maneira, vincular à empresa?  
Como se ligar a esses grupos?

**Tabela 9.5** – Uma lista para o vínculo com os movimentos de consumidores.

Verdes/Ambientais	Consumidores	Sociais	Outros (ética/direitos/ regulamentação)
Qual é o volume de recursos utilizados (água, ar, energia)?	A oferta traz satisfação em longo prazo?	A oferta propicia o desenvolvimento social?	A oferta é atenta e cuidadosa com todas as preocupações éticas?
A reciclagem e a logística reversa são possíveis?	Ela foi concebida para o bem-estar dos compradores?	A oferta promove a inclusão?	
Como fazer a eliminação e a recuperação de resíduos?	Ela está baseada na tecnologia ou é apenas para a promoção de vendas e marketing?	Promove o bem-estar individual ou coletivo?	Ela está ajustada ao ambiente ("regras do jogo") institucional (regulamentação) do país ou região?
Quais certificações serão necessárias?	Ela é concebida para um consumo excessivo?	Propicia o desenvolvimento das comunidades locais?	
É possível oferecer programas de compensações de emissões de carbono?	Ela traz um equilíbrio entre comprador e vendedor?	Quais são os efeitos colaterais econômicos ou para as pessoas?	
A oferta melhora a qualidade de vida?	O valor funcional é claro?	Ela se aplica ao comércio justo?	

Verdes/Ambientais		Consumidores		Sociais		Outros (ética/direitos/ regulamentação)	
A vida é mais saudável com este produto?	A necessidade de satisfação é considerada como primeiro objetivo da oferta?	A empresa controla o comportamento e as práticas de seus fornecedores?					
Ela está ligada ao movimento de porções menores evitando o desperdício?	Os consumidores percebem isso?	Ela tem uma política de "responsabilidade social empresarial" clara, por escrito e bem transmitida?					
Qual é o impacto do transporte, dos sistemas logísticos e do uso da infraestrutura na produção?	A nova oferta é uma solução para simplificar procedimentos?	A satisfação e o bem-estar dos empregados são considerados?					
Quais são os grupos e as ONGs mais importantes para, de alguma forma, vincular à empresa?	Quais são os grupos e as ONGs mais importantes para, de alguma forma, vincular à empresa?	Quais são os grupos e ONGs mais importantes para, de alguma forma, se vincular à empresa?					
Como se ligar a esses grupos?	Como se ligar a esses grupos?	Como se ligar a esses grupos?					

**Tabela 9.3** – Perguntas relacionadas aos movimentos sociais.

A oferta propicia o desenvolvimento social?  
Ela promove a inclusão?  
Promove o bem-estar individual ou coletivo?  
Propicia o desenvolvimento das comunidades locais?  
Quais são os efeitos colaterais econômicos ou para as pessoas?  
A oferta se aplica ao comércio justo?  
A empresa controla o comportamento e as práticas de seus fornecedores?  
Ela tem uma política de "responsabilidade social empresarial" clara, por escrito e bem transmitida?  
A satisfação e o bem-estar dos empregados são considerados?  
Quais são os grupos e as ONGs mais importantes para, de alguma forma, vincular à empresa?  
Como se ligar a esses grupos?

**Tabela 9.4** – Perguntas relacionadas às questões de regulamentação e ética.

A oferta é atenta e cuidadosa com todas as preocupações éticas?  
Ela está ajustada ao ambiente ("regras do jogo") institucional (regulamentação) do país ou da região?

**Proposta para discussão**

As respostas a essas questões ajudarão a empresa a antecipar reações e a conceber uma oferta projetada para satisfazer aos movimentos de consumidores, quando possível. Movimentos radicais e outros tipos de demandas sem sentido não serão atendidos pela empresa, devem ser monitorados e até mesmo evitados. Essas respostas dão ideias para concepção, comunicação integrada e estratégias para ida ao mercado.







## Analizando os riscos do consumidor ou comprador

**S**erá que nossa empresa tem contratos verdadeiros com os consumidores? Antes de qualquer outra coisa, os contratos são relacionamentos, que podem ser formais (escritos e assinados) ou informais, como os contratos verbais baseados na confiança, até mais valorizados em muitas sociedades.

A diferença entre as expectativas do consumidor e o que é recebido quando um produto é adquirido (dissonância ou *gap*) é algo muito estudado em marketing. As empresas enfrentam uma época de expectativas elevadas, que desencadeiam uma responsabilidade adicional. A maioria gostaria de ter consumidores leais

que compram o que é oferecido e dão retorno às empresas. A questão aqui é como estabelecer esses contratos.

Poderíamos fazer uma análise tradicional, dizendo que as empresas devem ter um bom produto, com qualidade, preço acessível, serviços satisfatórios, comunicação adequada, canais de comercialização, processo de venda e outros. Podemos, porém, seguir em uma direção diversa, que estuda os riscos e analisa nossa oferta sob o ponto de vista do consumidor.

Para esse enfoque deve-se olhar da maneira oposta, vindo de trás para diante, analisando os possíveis riscos que os consumidores enfrentam quando compram algo, começam um relacionamento ou constroem um “contrato sustentável”. Quais são esses riscos? Como evitá-los com a modificação de nossa estratégia?

1. Quais são os riscos de um mau desempenho (o produto não resolve por completo a necessidade)? Deve-se entender o que o consumidor considera qualidade, adequação e outros critérios utilizados para medir o desempenho. Várias empresas mostram as vantagens econômicas da utilização da oferta, em caso de novas tecnologias, o que pode ser uma boa ideia.
2. Quais são os riscos de tempo extra despendido (gasto de energia) ou falta de comodidade no processo de compra? Os consumidores precisam ter experiências simples de compra; assim, os processos (crédito, entrega, *showrooms* e internet, entre outros) devem ser mapeados e analisados para que resultem em rapidez e objetividade. Perder tempo hoje é quase um crime!
3. Quais são os riscos de desperdício de investimento (sensação de menor valor pelo dinheiro gasto)? Entenda como o consumidor valoriza a oferta e o que de verdade está sendo oferecido a ele. Se existir uma defasagem (*gap*), é provável que a empresa tenha cometido um erro na propaganda ou em outra atividade de marketing.

4. Quais são os riscos de não pertencer ou não receber prazer, conforto e bem-estar no ambiente de convivência do consumidor? Vários produtos são adquiridos e usados em situações nas quais os consumidores enfrentam opiniões vindas de amigos, membros da família, vizinhos, colegas e de outras relações. Eles buscam aceitação e, por vezes, compram um produto ou um serviço vinculado ao desejo de pertencer, de “fazer parte”.
5. Quais são os riscos à saúde ou à segurança relacionados ao produto? Caso seja um alimento ou uma bebida, como é visto o risco para a saúde e o que é valorizado em termos de certificações e outras associações?
6. Quais são os riscos quanto ao pagamento (finanças do consumidor)? Ele conseguirá pagar? Como essa questão poderia ser resolvida para facilitar, oferecer crédito ou outra possibilidade?
7. Quais são os riscos de não se enquadrar nos valores do consumidor em relação à sociedade, ao meio ambiente, ao emprego e outros? Os processos de produção e marketing deveriam estar vinculados ao que é valorizado pelo comprador.
8. Quais são os riscos no valor de revenda? Podemos imaginar aqui o caso de bens duráveis, que são usados e depois vendidos (como carros, por exemplo).
9. Quais são os riscos de dificuldade de entendimento do funcionamento, dos atributos? Na maior parte dos setores de atividade econômica, os consumidores querem soluções simples ou produtos que sejam fáceis de usar e entender.
10. Quais são os riscos na manutenção, nos serviços ou nas interações de pós-venda? Trata-se dos custos relacionados com seguro, manutenção, insumos necessários, consumo de energia e outras variáveis.

Atualmente, os bons relacionamentos com o consumidor têm seu maior foco na experiência vivida durante a compra. Ter sucesso nessa etapa significa apresentar um desempenho melhor do que a concorrência, evitando riscos para o consumidor e fornecendo benefícios.

Com isso, os consumidores tenderão a ser leais. Se, porém, eles perceberem uma acomodação, seremos surpreendidos com um novo contrato que farão com o concorrente. Eis o nosso risco.

Essa análise de risco pode dar resultados positivos e gerar ideias.

**Tabela 10.1** – Resumo da lista de dez perguntas.

- |   |
|---|
| 1. Quais são os riscos de mau desempenho (o produto não atende por completo à necessidade)?   |
| 2. Quais são os riscos de tempo extra despendido (gasto de energia) ou falta de comodidade no processo de compra?                   |
| 3. Quais são os riscos de desperdício de investimento (sensação de obtenção de menor valor pelo dinheiro gasto)?                    |
| 4. Quais são os riscos de não pertencer ou não receber prazer, conforto e bem-estar dentro da comunidade?                           |
| 5. Quais são os riscos à saúde ou à segurança relacionados ao produto?  |
| 6. Quais são os riscos de pagamento (finanças do consumidor)?   |
| 7. Quais são os riscos de não se enquadrar nos valores do consumidor em relação à sociedade, ao meio ambiente, ao emprego e outros? |
| 8. Quais são os riscos na revenda do produto?   |
| 9. Quais são os riscos de dificuldade de entendimento?  |
| 10. Quais são os riscos na manutenção, nos serviços ou nas interações de pós-venda?   |



### **Proposta para discussão**

Utilize a lista de dez questões para discussão com grupos de consumidores e também internamente na empresa, reunindo o conhecimento do pessoal de vendas, de marketing e de outros especialistas, a fim de reduzir os riscos. O consumidor terá, então, um contrato sustentável e um relacionamento rentável com a empresa, com vantagens mútuas se conseguirmos reduzir seus riscos.





## Analizando os hiatos de valor existentes

**E**ste capítulo tem como objetivo apresentar uma ferramenta para analisar as defasagens existentes entre o potencial de vendas de uma organização, quando se considera suas ofertas, e as vendas ou o desempenho real. Ao contrário do processo tradicional de planejamento, essa ferramenta parte dos aspectos faltantes, dos erros ou das defasagens ou *gaps* para definir projetos relativos ao que precisa ser feito para se atingir o potencial.

O potencial de vendas de determinada oferta (produto) de uma organização é representado pelo limite superior da demanda em determinado período de tempo, quando a maioria dos seguintes aspectos alcança o ápice: número máximo de possíveis usuários; uso máximo por período de tempo (taxa de utilização); proporção máxima de consumidores que o utilizam; e frequência máxima de compra.

Tornou-se muito difícil alcançar o potencial de vendas de uma organização, pois o mercado de hoje é muito dinâmico, a concorrência é intensa e há grande dificuldade para prever futuros cenários por conta da constante e rápida mudança do ambiente e do comportamento do consumidor.

Existem dois tipos principais de defasagens: as internas (relacionadas à oferta da empresa) e as externas (oriundas das condições de mercado, dos concorrentes e outros). Começarei com a descrição das possíveis defasagens internas.

- 1. Defasagem no produto, na embalagem, na marca e no serviço:** procura reavaliar aspectos – tamanho, estilo, forma, embalagem – para reduzir possíveis erros de alinhamento entre o produto ou o serviço e seu posicionamento no mercado-alvo. A pergunta é: o que falta em nosso produto?
- 2. Defasagem na comunicação:** busca identificar e reduzir os erros nas ações de comunicação do produto ou do serviço. A pergunta é: o que falta em nossa comunicação?
- 3. Defasagem nos canais de vendas:** visa identificar problemas existentes nos canais de vendas do produto ou do serviço. Podemos citar o caso do espaço físico nas lojas para um produto específico estar de acordo com a meta de vendas estabelecida, ou problemas geográficos de distribuição. A pergunta é: o que nos falta em termos de canais de vendas?

4. **Defasagem na força de vendas:** procura elencar fatores relacionados com deficiências na força de vendas, como pessoal, treinamento, estruturas de vendas, entre outros. A pergunta é: o que nos falta na força de vendas?
5. **Defasagem no preço:** busca ineficiências no sistema de preços de produtos e serviços. Analisa se as estratégias de preço adotadas estão de acordo com os mercados-alvo, os concorrentes, os custos de produção, entre outros. A pergunta é: o que nos falta em termos de preços?

Após essas cinco áreas possíveis de defasagens que ocorrem dentro da empresa, devemos olhar para o que acontece fora dela que pode interferir nas vendas ou dificultar o alcance do mercado potencial.

6. **Ofertas atuais dos concorrentes:** objetiva analisar a organização comparando-a aos seus concorrentes, visando resolver as ineficiências e aumentar sua competitividade. Algumas medidas, dentre elas a diferenciação do produto, são muito utilizadas como ação para mostrar que a empresa ou a oferta é diferente dos concorrentes. A pergunta é: o que nos falta quando comparados com nossos concorrentes?
7. **Defasagem em produtos substitutos à nossa oferta:** permite verificar defasagens causadas por produtos substitutos; a organização deve reavaliar seu posicionamento e buscar ferramentas que possibilitem comparações para identificar possíveis vantagens e explorá-las. A pergunta é: o que nos falta em relação aos produtos substitutos?
8. **Defasagem no mercado potencial:** procura identificar e superar obstáculos que estejam impedindo o crescimento de determinado mercado. Para tanto, deve-se buscar novos clientes, incentivando, por exemplo, o uso e o aumento de consumo. Essa é uma ação que pode até mesmo ser realizada coletivamente, pela associação do

setor, para aumentar o consumo em geral. Isso já foi feito por várias indústrias, como a de laticínios nos Estados Unidos, com a famosa campanha *Got Milk* (“Beba Leite”, em tradução livre), e outras. É uma situação em que todos ganham, pois o aumento do tamanho geral do mercado pode beneficiar todas as empresas do setor. A pergunta é: o que nos falta para aumentar o mercado em geral?



### **Proposta para discussão**

A ferramenta de análise de hiatos pode ser útil para a realização de um processo de trás para diante, partindo-se dos erros cometidos para a definição dos projetos estratégicos necessários. Tente realizar essa análise para sua empresa.

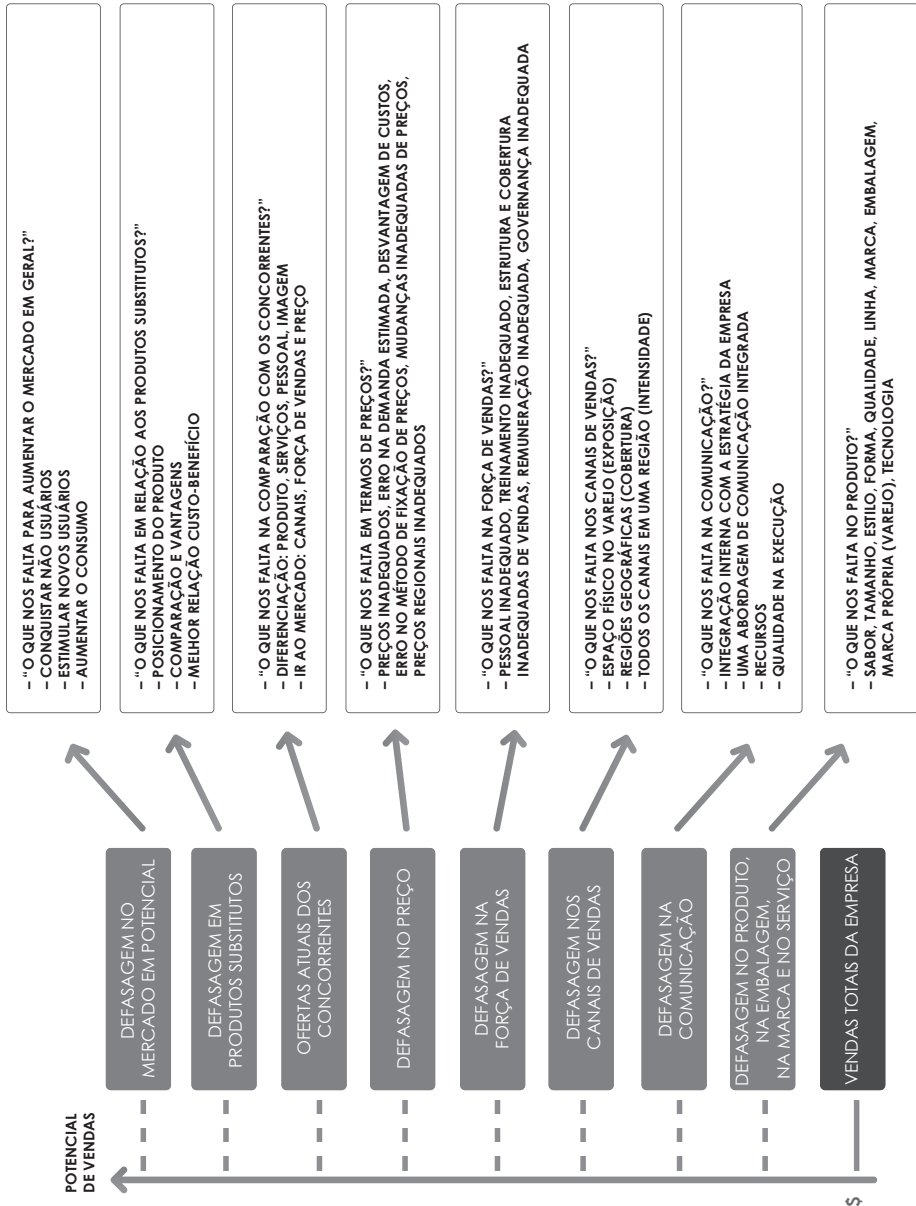


Figura 11.1 – Ferramenta de análise de hiato.



# O triângulo da criação, captura e compartilhamento de valor: os custos

**E**ste primeiro capítulo do Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor tratará de custos. Como a redução de custos pode ajudar as empresas a obter maiores margens? Basicamente existem dois componentes principais de custos nos quais encontramos possibilidades de melhoria: (1) custos internos, e (2) serviços adquiridos pela empresa (custos da cadeia de suprimentos). Começaremos com as atividades relacionadas com os custos internos.

Em primeiro lugar, a empresa deve listar todas as atividades realizadas relacionadas com a produção e tentar melhorá-las. Deve analisar: (a) a competência central, ou aquilo que ela sabe fazer, até a exaustão, em profundidade; (b) como utilizar melhor bens e recursos da empresa, fazendo uma análise dos bens que possui e como eles poderiam ser mais utilizados. As estratégias de terceirização também podem ser uma opção interessante. É a tradicional decisão entre “fazer ou comprar”, em que remover a atividade para fora das fronteiras das empresas pode reduzir custos.

A busca por (c) estratégias de escala é uma terceira análise. Qual é o nível de produção que trará economia de escala? Uma análise da (d) qualidade e do custo dos materiais é outra possibilidade de criação de valor, através do estudo de novos materiais e componentes que possam oferecer soluções melhores. Ter (e) eficiência na mão de obra também é importante, fazendo o melhor uso possível dos recursos humanos e tomando cuidado com os custos indiretos.

Utilizar métodos e reformulação contínua das operações (f) para um controle “celular” dos custos é outra medida que pode ser tomada. Cada atividade (vista como uma célula) deve ser entendida e analisada no aspecto de como ser realizada melhor. A pesquisa e o desenvolvimento a fim de criar tecnologias específicas para melhorar a eficiência da empresa (g) também são estratégicos, assim como a (h) arquitetura financeira, ou seja, buscar um custo de capital e fontes de financiamento público (apoio governamental) com taxas mais competitivas.

Está completa nossa lista de fatores internos da empresa para controle de custos e criação de valor.

O segundo grupo de atividades envolvidas na abordagem de custo de nosso Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (custos, diferenciação e ações coletivas) volta-se à cadeia de suprimentos de uma empresa (processos de compra e relacionamento com fornecedores).



Aqui a empresa deve tentar (i) reduzir o poder de barganha dos fornecedores, trabalhando principalmente com estratégias relacionadas com a promoção da concorrência dentro de um grupo de fornecedores de confiança, e testando de maneira contínua insumos substitutos/alternativos (mesmo que importados), trazendo maior poder de negociação para si e aumentando as margens. Outra possibilidade é (j) conhecer os melhores momentos para efetuar a compra, pois há alguns períodos durante o ano em que a demanda é menor, e uma empresa com boa estrutura de capital aí consegue efetuar bons negócios.

A gestão de contratos/redução de custos de transação (k) também é uma estratégia, pois no processo de compra e de negociação há alguns outros custos envolvidos (custos de transação) que causam impacto sobre o tempo e outros recursos da empresa. Portanto, ter bons processos que aproveitam sistemas de informação e tecnologia é de grande valia.

Aqui relacionarei onze pontos de trabalho para uma empresa que quer criar mais valor, nos produtos e nos serviços oferecidos por meio da redução de custos, os quais podem ser transformados em perguntas sobre oportunidades a ser respondidas pelas empresas.

Para completar nosso Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor, a próxima seção analisará as estratégias de diferenciação e, em seguida, outro capítulo analisará as possibilidades de ações coletivas para criação de valor.

**Tabela 12.1** – Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor: os custos.

<b>Atividades</b>	<b>Como a empresa pode fazer isso? Ideias</b>
Analisar as competências centrais até a exaustão	
Usar melhor todos os recursos	
Buscar economia de escala	
Analisar qualidade e custo de materiais utilizados na produção	
Ter eficiência da mão de obra	
Utilizar reformulação contínua de operações e métodos	
Desenvolver tecnologia (P&D) para redução de custos	
Desenvolver arquitetura financeira (fontes melhores de financiamento)	
Tirar proveito dos efeitos da experiência	

Atividades	Como a empresa pode fazer isso? Ideias
Realizar operações melhores que os concorrentes	
Reduzir custos indiretos	
Terceirizar (decisões de fazer ou comprar) para reduzir de custos	
Reduzir o poder de barganha dos vendedores	
Gerir contratos/redução de custos de transação	
Aumentar sua importância para os fornecedores	
Efetuar teste contínuo de insumos substitutos/alternativos (importados)	
Estimular a concorrência entre alguns fornecedores de confiança	



**Pergunta para discussão**

Quais dessas alternativas estão ao alcance da empresa e o que poderia ser feito?



## O triângulo da criação, captura e compartilhamento de valor: a diferenciação

**C**omo a diferenciação pode ajudar a agregar mais valor? A abordagem da diferenciação tem cinco grandes possibilidades, cada uma com suas ferramentas e ideias. A primeira é a abordagem de relacionamento integrado; a segunda está relacionada com produtos/soluções; a terceira, com serviços/pessoas; a quarta envolve a embalagem; a quinta, a marca/imagem da empresa.

**Em uma abordagem de relacionamento integrado (1)**, a empresa deve fazer com que a intimidade e a proximidade com os clientes a transforme na primeira opção a ser considerada. Deve estabelecer as chamadas estratégias de “cliente cativo” (*lock in*), em que um pacote completo oferecido aos clientes aumenta os custos de mudança para uma oferta ou uma empresa concorrente. Em um relacionamento, também é importante oferecer desempenho ao cliente (ênfase no valor), apresentando uma solução exclusiva que simplifique o processo de decisão e os custos para o comprador.

**Em produtos e soluções (2)**, o lançamento de produtos inovadores em mercados novos ou em expansão (por exemplo, alimentos para animais domésticos) é um ponto a ser considerado. A quantidade do produto em um pacote é uma estratégia a ser verificada, como no caso de famílias menores ou até mesmo porções individuais. Práticas sustentáveis e certificações são estratégias que agregam valor na maioria dos casos.

Outra possibilidade está ligada às inovações e aos produtos que ampliam o tamanho dos mercados. Produtos voltados para etnias e novas experiências de compra estão apresentando crescimento no mercado. Aproveitar as datas especiais (Natal, Dia dos Namorados, Jogos Olímpicos) também é uma oportunidade. Há uma procura crescente pelo “caseiro” artesanal, produção local e outras ligações que possam ser estabelecidas com os consumidores. Proteções legais, como patentes por inovação, também criam valor.

**Em serviços e pessoas (3)**, a empresa deve fornecer de forma mais rápida e confiável, (*just in time*); outra oportunidade é analisar o processo de decisão do comprador, oferecendo serviços que possam reduzir “gorduras” na compra, mostrando o total de benefícios com aquela aquisição em comparação com os concorrentes. Em serviços

e atendimento, deve tentar estabelecer uma série de padrões para o setor, o que pode funcionar como uma barreira de entrada aos concorrentes. Ter o melhor e mais bem treinado quadro de pessoal representa uma vantagem em vários negócios (utilizar as “estratégias de alta tecnologia e de elevada interação”). Todos os estratagemas relacionados com canais de distribuição têm espaço aqui, a empresa deve oferecer a comodidade da localização, a presença no ponto de venda e novos formatos de distribuição.

**Na embalagem (4)**, há várias possibilidades e técnicas, com a utilização de diferentes materiais: recicláveis, material transparente, plástico verde, beleza, praticidade, argumentos (saúde e bem-estar), prazo de validade, programas de sustentabilidade (iniciativas de reciclagem de embalagens), embalagens com sons e cheiros, oferta de informação sobre a cadeia de suprimento nas embalagens (rastreadibilidade), informações sobre como usar, causas sociais e estilos de vida (pessoas magras – boa forma) também podem representar uma vantagem.

**Em marca e imagem (5)**, existem estratégias bem conhecidas para agregar valor. Por exemplo, a aplicação de conceitos de comunicação integrada de marketing para gerenciar a marca e a imagem de uma empresa. Elas podem ser utilizadas para estabelecer “contratos de fidelização” permanente com os compradores, que recebem mais valor em função do reconhecimento dado para marca e imagem. Os endossos de personagens e personalidades também agregam valor.

Por último, podemos citar as estratégias que criam novos conceitos, novas funcionalidades, e que oferecem resultados financeiros, diagnósticos para os clientes, e ofertas “sob medida”.

Nesta segunda seção do Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor, foram apresentados cinco aspectos que podem ser trabalhados pela empresa que queira agregar mais valor com a diferenciação. Esses aspectos podem ser transformados em várias perguntas sobre oportunidade. Para completar o modelo, nosso próximo capítulo analisará as possibilidades de ações conjuntas entre empresas visando criar valor.



### **Pergunta para discussão**

Quais dessas alternativas estão ao alcance de sua empresa e o que poderia ser feito?



**Tabela 13.1** – Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor: a diferenciação.

Atividades	Como a empresa pode fazer isso? Ideias
Abordagem de relacionamento integrado	
Estratégias de "cliente cativo" ( <i>lock in</i> ): aumentar o custo da mudança de fornecedor para o cliente	
Produtos/soluções (únicos para o comprador)	
Atendimento ao cliente: rápido, confiável, ( <i>just in time</i> )	
Pessoal ("elevada interação")	
Soluções de embalagem	
Simplificação das decisões do comprador	
Marca e imagem	
Desempenho para o comprador (ênfase no valor)	



## O triângulo da criação, captura e compartilhamento de valor: ações conjuntas entre empresas

**N**este capítulo, apresentarei o terceiro conjunto de atividades, as que estão relacionadas com as ações coletivas. Ações conjuntas ou coletivas são definidas como atividades das empresas que poderiam ser realizadas junto com outra empresa, ou mesmo com várias. Essas empresas podem ser concorrentes, não

concorrentes que operam com os mesmos mercados, ou até mesmo sem nenhum tipo de relação. As possibilidades de trabalho conjunto são tão grandes que precisarão ser muito mais exploradas pelas empresas em um futuro próximo, tendo em vista o aumento na concorrência, as margens comprimidas e o controle de custos.

Dividiremos as ações coletivas em sete áreas de possibilidades: cadeia de suprimentos (1), gestão interna (2), produtos/marcas/embalagens/serviços (3), comunicações (4), canais de marketing e vendas (5), preços (6) e, por fim, associações coletivas horizontais e verticais (7).

**Começando com ações conjuntas ou coletivas dentro da cadeia de suprimentos (1)** (aqui considerado como sendo todos os fornecedores de uma empresa), as atividades mais comuns estão relacionadas com a compra conjunta de insumos, permitindo o aumento do poder de barganha *vis-à-vis* com os fornecedores. Outra ideia é criar uma estrutura compartilhada de compras para proporcionar ganhos de escala e reduzir redundâncias.

**Nas questões de gestão interna (2)**, a ideia é investir em projetos com outras empresas em aspectos relacionados com qualidade, rastreabilidade, sistemas de informação, gestão de recursos humanos (compartilhamento de treinamento, estruturas e outros), financiamento e contabilidade (utilização de ferramentas coletivas, contabilidade compartilhada), advogados e outras áreas. A análise dos recursos (internos) de uma empresa e de como utilizá-los melhor compartilhando com outros é um importante ponto de partida.

**Ações conjuntas ou coletivas em produtos/marcas/embalagens/serviços (3)** também podem contribuir para agregar valor. Os exemplos são: carteira de produtos complementares aos de outra empresa, oferecendo um pacote mais completo; criação de novos produtos e tecnologias em conjunto (reduzindo o investimento

individual), facilitando a adoção de novas tecnologias e definindo um padrão dominante; utilização de marcas de outra empresa para entrar em novos mercados (licenciamento de marcas); compartilhamento de estruturas de atendimento aos clientes, como as relacionadas a garantia, manutenção, *recall* de produtos; e, por fim, utilização da mesma infraestrutura de embalagens. Podemos até pensar em compartilhar recursos de produção ou serviços comprados em conjunto e a construção coletiva de infraestrutura (como o exemplo do duto de etanol que está sendo construído no Brasil).

#### **Ações conjuntas ou coletivas em canais de marketing e vendas**

**(4)** podem ser feitas para agregar valor. Eis alguns exemplos: empresas com interesses em segmentos de mercado podem compartilhar canais e aumentar as vendas; desenvolver esforços conjuntos para abrir mercados internacionais; equipes de vendas de diferentes empresas podem complementar suas carteiras de produtos com os de outra empresa; custos do treinamento sobre características dos clientes (conhecimento sobre especificidades) podem ser divididos entre duas ou mais empresas, aumentando a troca de informações entre os vendedores (vendas e potencial de vendas em seus mercados); estudos conjuntos de mercado para aumentar o conhecimento dos territórios para definição do número de vendedores, alinhamento de territórios e determinação das cotas também podem ser feitos.

**Em preços (5)** também são viáveis várias possibilidades de ações conjuntas ou coletivas. Dentre elas, o oferecimento de um pacote de produtos e serviços com mais valor e conveniência. Em consequência, há uma grande possibilidade de que a sensibilidade do cliente ao preço seja reduzida, permitindo à empresa cobrar mais pelo pacote, em comparação com um produto em separado. As empresas também podem compartilhar descontos (por meio de cartões de fidelidade) e outras estratégias de preço.

### **Agregar valor por meio de ações coletivas de comunicação**

**(6)** também possui alguns exemplos: realizar propaganda conjunta entre empresas do mesmo setor, ou que tenham o mesmo mercado-alvo; investimentos conjuntos para aumentar o consumo do produto genérico da indústria para gerar conhecimento e moldar uma opinião pública favorável sobre o produto para que todos os participantes se beneficiem; compartilhar infraestrutura de relações públicas; compartilhar estandes, áreas comuns de exposição e de demonstração de produtos e outras atividades promocionais.

### **A última área para agregar e compartilhar valor é por meio de associações coletivas horizontais e verticais (7).**

Elas incluem participação em associações, cooperativas, grupos de produtores, *joint ventures*, alianças e outras formas coletivas. As vantagens da participação em cooperativas são claras e o fato de ter associações fortes do setor ajuda em atividades, como *lobbies*, proteção de mercado, redução de impostos e outras que tentam proteger as margens.

No capítulo final do Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor, foram listadas sete áreas de trabalho para uma empresa que queira agregar mais valor com ações coletivas, que podem ser transformadas em várias perguntas sobre oportunidades para ser respondidas com as empresas, gerando ideias que venham a se transformar em projetos para a criação de valor.

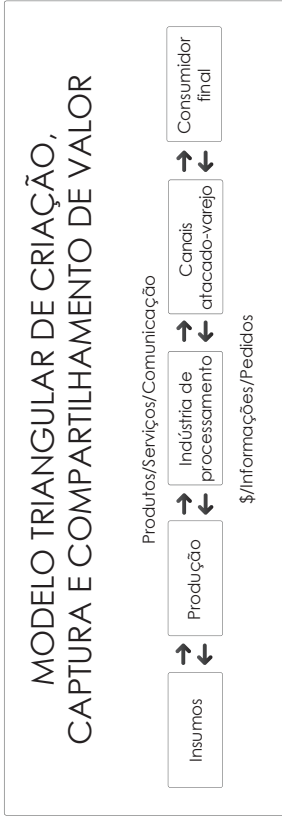


#### **Pergunta para discussão**

Quais dessas alternativas estão ao alcance de sua empresa e o que poderia ser feito?

**Tabela 14.1** – Modelo Triangular de Criação de Valor: ações conjuntas.

Atividades	Como a empresa pode fazer isso? Ideias
Ações coletivas pela cadeia de suprimentos	
Ações coletivas pela gestão interna	
Ações coletivas por produtos/marcas/embalagens/serviços	
Ações coletivas por comunicações	
Ações coletivas pelos canais de marketing e vendas	
Ações coletivas por preços	
Ações coletivas pelas associações horizontais e verticais	
Ações coletivas pelas alianças estratégicas e <i>joint ventures</i>	



### ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

- Abordagem de relacionamento integrado.
- Inovação.
- Estratégias de "cliente cativo" (lock-in).
- Produtos e soluções.
- Marca e imagem.
- Soluções de embalagens.
- Sustentabilidade e certificações.
- Intimidade e conveniência.
- Canais.
- Força de vendas.
- Serviços.
- Desempenho para o comprador.

### ESTRATÉGIAS DE AÇÕES COLETIVAS

- Cadeia de suprimentos.
- Gestão interna de produtos/marcas/embalagens e serviços.
- Comunicações.
- Canais.
- Vendas.
- Preços.
- Associações horizontais e verticais.
- Alianças estratégicas, joint ventures e outras formas.

### ESTRATÉGIAS DE CUSTOS

- Análise das competências centrais até a exaustão.
- Melhor uso de todos os recursos e ativos.
- Estratégia de escala de produção.
- Qualidade e custos de materiais.
- Eficiência da mão de obra.
- Reformulação contínua para redução de custos.
- Arquitetura financeira (fontes melhores de financiamento).
- Tirar proveito dos efeitos da experiência;
- Terceirização (decisão de fazer ou comprar).
- Melhor desempenho operacional.
- Redução de custos indiretos.
- Gestão de contratos/redução de custos de transação.
- Redução do poder de barganha dos vendedores e aumento de sua importância para os fornecedores.
- Efetuar teste contínuo de substitutos.
- Estimular a concorrência entre fornecedores.

Figura 14.1 – Modelo Triangular de Criação, Captura e Compartilhamento de Valor.







## Questões para estimular a inovação

**E**m uma de nossas aulas na Universidade de São Paulo, dedicamo-nos a ler e discutir o comportamento gerencial de Steve Jobs, baseados no livro e em um artigo recente da *Harvard Business Review*, ambos escritos por Walter Isaacson, que conta “as verdadeiras lições de liderança de Steve Jobs”.

Trata-se de uma leitura interessante sobre uma pessoa e um estilo que criaram uma das empresas mais espetaculares do século passado: a Apple. Após as leituras e as discussões de classe, tive a ideia de formular várias perguntas que caracterizassem seu comportamento e o da Apple, junto com outras questões criadas por nossa

equipe para ajudar em uma discussão sobre planejamento estratégico com enfoque na inovação.

As perguntas são as seguintes:

1. Como uma empresa pode usar o conceito de construção de relacionamentos em sua cadeia de valor, e a criação de que tipos de relacionamento poderia ser lucrativa para a empresa?
2. Como personalizar (customizar) a oferta da empresa para satisfazer os indivíduos de forma rentável?
3. Como organizar um pacote completo de serviços em uma relação de vendas para um cliente específico, para tornar sua experiência de compra interessante e, ao mesmo tempo, lucrativa para a empresa?
4. Como listar e decidir o que não será feito pela organização, em termos de negócios, produtos, serviços ou outras atividades, ou mesmo pelos indivíduos?
5. Quais são as dez coisas mais relevantes que nós, como empresa, faremos em seguida?
6. Em quais dessas dez coisas relevantes nós devemos, como empresa, nos concentrar?
7. Como fazer com que a oferta da empresa seja mais simples para o consumidor?
8. Analisando toda a experiência de compra ou o processo de uso do produto, quais são as partes desnecessárias e que poderiam ser removidas?
9. Que alternativas economizariam tempo para os nossos clientes?
10. Para tentar entender o comportamento de nossos concorrentes, uma boa pergunta seria: como podemos canibalizar nossa oferta?
11. Sobre ver o futuro, uma questão intrigante é como ler coisas que ainda não estão na página?

12. Para ser mais eficazes em nossas atividades, ou nos projetos de nossas empresas, como colocar nossa mente em torno de algo (uma atividade específica) e realizá-lo (fazer acontecer)?
13. Como podemos melhorar nossas interações “frente a frente”, ou o toque pessoal da empresa nos relacionamentos?
14. Para ter uma visão mais abrangente e outra mais específica sobre determinada situação ou em relação a um negócio, como enxergar tanto o quadro mais amplo quanto os detalhes?
15. Para promover uma gestão com uma abordagem científica, quais são as ideias para integrar pessoas (ciências humanas) com ciência?
16. Para ter ótimas equipes em nossas empresas, como recrutar, manter e motivar talentos?
17. Para melhorar a possível influência positiva e o exemplo, como usar/espalhar as habilidades pessoais do líder dentro da organização?
18. A intuição pode contribuir em várias decisões, trazendo sensibilidade e a parte humana nos negócios; para que isso aconteça, como tirar proveito e ao mesmo tempo filtrar os efeitos da intuição?
19. Como transferir o conceito e o DNA admirado da empresa para a oferta (produto + serviço)?
20. Como permanentemente redefinir (inovar/repensar) a empresa para criar uma organização que consiga revolucionar a vida das pessoas ou mesmo a história do negócio de forma sustentável e rentável?

Essa é a nossa contribuição baseada na leitura sobre Steve Jobs e a Apple, para ajudar os gestores de organizações públicas e privadas.

A lista de vinte perguntas deve ser trabalhada em algumas reuniões para gerar possíveis respostas que tragam grandes ideias e, depois, projetos estruturados com vistas a aumentar o valor da organização.

As perguntas poderiam ser selecionadas de acordo com critérios das cinco ou dez mais relevantes para a organização, pois parte delas gera as mesmas respostas. Espero que seja uma ferramenta útil de gestão.



### **Proposta para discussão**

Selecione dez questões que sejam mais relevantes e tente respondê-las pensando em sua empresa.







## Desenvolvendo conceitos inovadores e vencedores

**U**m ambiente global instável, margens menores, incrível acesso às novas tecnologias, enorme quantidade de informações provenientes do mundo digital, riscos maiores, complexidade e surgimento de novos concorrentes e “copiadores” (empresas que copiam imediatamente o nosso produto) caracterizam um mundo dinâmico, cheio de oportunidades, que desafia nossa gestão.

Se, hoje, comandar uma empresa já é difícil, desenvolver um plano visando conceitos novos e inovações é ainda mais complicado. Os executivos sofrem com a falta de tempo, a pressão por resultados de curto prazo, um ambiente em rápida mudança, que traz “uma surpresa a cada dia”.

A busca pelo sucesso no atual ambiente competitivo requer inovação das empresas. Um desafio tradicional é o de desenvolver uma cultura de inovação que apoie a elaboração de novos produtos, garantindo, ao mesmo tempo, o crescimento e a lucratividade. Diante disso, acho que deveríamos ir além do conhecido “produtos novos”... Como?

As inovações podem ser ainda mais criativas e objetivar desenvolver “um conceito”. Aprecio analisar exemplos de empresas que lançaram produtos ou ideias que se tornaram conceitos. Em primeiro lugar, deixe-me definir “conceito”. Mais do que um produto, ele envolve um pacote completo de soluções, um novo comportamento, uma cultura e, até mesmo, uma comunidade. Trata-se de algo novo que faz diferença. Imagine a Starbucks, o McDonald’s ou o novo mundo digital: Facebook, Twitter, Google e outras inovações que, quando vieram ao mercado, trouxeram consigo uma nova ideia e um conceito. Então, como desenvolvê-lo?

O processo de desenvolvimento de novos produtos possui atividades bem conhecidas e tradicionais. O que estou fazendo aqui é uma adaptação, no sentido de uma inspiração mais ampla da “criação de um conceito”. Podemos pensar em sete etapas, conforme detalhado a seguir.

1. **Proposta de ideias de conceitos:** as ideias podem ser geradas pelos consumidores por meio de salas de bate-papo, e-mails, cartas formais, discussões, testes, pesquisas e comunidades. Isso envolve a descrição de seus problemas, sugestões e propostas para melhorias. Elas também podem ser dadas por fornecedores, distribuidores e vendedores, pelas áreas de pesquisa e desenvolvimentos externa e interna, funcionários, acionistas e outros. Devemos ser estimulados a dar ideias de conceitos, pensando em: quem deve usá-los; quais

são seus principais benefícios; qual será a ocasião; que necessidades serão atendidas? Conversar com compradores, ter laboratórios de consumidores e prestar atenção caracterizam um desafio.

2. **Processo de seleção de ideias de conceitos:** tem o objetivo de reduzir o número de ideias para algumas poucas que sejam práticas e atraentes, avaliadas de acordo com os requisitos do sucesso (reputação, marca, P&D, RH, marketing, produção etc.) e a competência da empresa com o assunto.
3. **Estratégia de marketing do conceito:** essa etapa planeja o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo; o posicionamento planejado do conceito; e os detalhes de preços, canais, comunicação, vendas, metas e estimativas de custos e lucro (fluxos de caixa).
4. **Construção da rede integrada do conceito:** como concebê-lo como uma rede integrada de contratos, participantes, projeto financeiro, parceiros e outros. Quem participará dessa inovação; qual será a “arquitetura” do conceito; quais serão seus participantes e suas tarefas.
5. **Desenvolvimento físico do conceito e testes:** trata-se do desenvolvimento físico do conceito, envolvendo todos os testes e as aprovações necessárias. Nesse momento, devemos analisar como os consumidores e outros *stakeholders* vão reagir, e realizar testes de mercado.
6. **Fazer acontecer (o lançamento do conceito):** essa fase significa “ir para o mercado”. Devemos pensar em: quando? (escolha do momento); onde? (estratégia geográfica); para quem? (mercados-alvo); como? (estratégia de penetração no mercado).
7. **Reformulação contínua:** um conceito, quando criado, deve ser permanentemente renovado, ter clubes e comunidades de apoio, como clube de milhas, cartões, clubes de cultura, entre outros; ter uma comunicação clara, um valor superior em qualidade, *design* e uma orientação para a solução do problema). E sempre pensar em como melhorar.

Neste capítulo, apresentei sete etapas para a criação de um conceito. A postura mais importante que devemos adotar é a de prestar atenção, ser curiosos e observar os conceitos agradáveis que estão sendo criados em todo o mundo, dia a dia.

**Tabela 16.1** – Desenvolvimento de conceito inovador.

**Sete Etapas – Desenvolvimento de conceito**

1. Proposta de ideias de conceitos
2. Processo de seleção de ideias de conceitos
3. Estratégia de marketing do conceito
4. Construção da rede integrada do conceito
5. Desenvolvimento físico do conceito e testes
6. Fazer acontecer (o lançamento do conceito)
7. Reformulação contínua



**Pergunta para discussão**

Que conceitos novos poderiam ser criados em sua empresa com a utilização desse método?





# Precificando de maneira criativa as ofertas da empresa

**A**tualmente, uma das decisões mais difíceis para as empresas é a definição do preço de suas ofertas, incluindo produtos e serviços. Uma estratégia adequada, sustentável e criativa de preços está baseada no equilíbrio entre os retornos financeiros desejados pelas empresas e o bem-estar dos consumidores no delicado cenário competitivo global.

Para o processo de estratégias criativas de preços (*creative pricing strategies* – CPS), adoto um sistema metodológico composto por três fases principais. A primeira fase é a de compreensão do valor inicial do produto ou serviço que é dado pelo consumidor.

A segunda é a definição de como aumentar esse valor e, por fim, a terceira corresponde aos movimentos estratégicos de preços. Passemos para a primeira.

## **A – Compreensão do valor inicial dado pelo consumidor**

1. Antes de tomar qualquer decisão referente a preços, uma empresa deve analisar o ambiente externo: condições econômicas, de renda e da demanda.
2. Em seguida, a empresa deve olhar para o consumidor-alvo, entender seu comportamento, sua percepção sobre o que seriam preços razoáveis (utilizando pesquisas, especialistas, “laboratórios”) e fazer experiências iniciais de preços em diferentes canais de vendas. Analisar os custos totais do consumidor para comprar o produto (o dinheiro necessário, o tempo gasto, a aquisição de conhecimento, os custos de treinamento e os custos psicológicos) que podem funcionar como “barreiras para a compra”. Todos os riscos para o consumidor ao comprar o produto ou o serviço da empresa devem ser levantados.
3. A terceira análise na primeira fase do método CPS diz respeito aos concorrentes, produtos/soluções que concorrem com os da empresa e seus preços, e como o consumidor avalia e compara os atributos do produto com o dos concorrentes. Para terminá-la, uma empresa deve estabelecer suas metas e entender sua estrutura de custos para diferentes volumes de vendas.

A análise do consumidor, dos concorrentes e do ambiente econômico facilita a compreensão da empresa sobre o valor de seu produto ou serviço na percepção inicial do comprador. Após essa primeira fase (compreensão) do método CPS, vem a segunda, na qual uma empresa pode tentar mudar a visão inicial do consumidor em relação aos seus produtos ou serviços por meio de:



## **B – Estratégias de aumento de valor**

4. A ideia é buscar e desenvolver uma posição única de valor. Isso pode ser alcançado reduzindo a importância dos substitutos do produto e as possibilidades de comparação, fazendo com que os consumidores não procurem os concorrentes.
5. Outra possibilidade é comparar o custo do produto como uma proporção da renda ou da despesa total do consumidor, fazendo medições e comunicando os resultados.
6. Uma empresa pode usar estratégias de “cliente cativo” (*lock in*), utilizando o produto como complemento para outros bens já adquiridos pelos consumidores.
7. É importante comunicar a importância dos atributos do produto ou do serviço da empresa e o perigo de ter problemas se essas características (por exemplo, qualidade e segurança) forem negligenciadas pelos concorrentes.
8. Uma empresa também pode pensar na possibilidade de ofertar um pacote de produtos e serviços “voltados para a solução do problema”, visando conquistar os compradores (estratégia às vezes chamada de “pacote de produtos”).
9. Outra ideia é preparar uma lista das ações possíveis para diminuir os riscos de compra do produto para o consumidor, que foram levantados na primeira fase.
10. Alguns mercados propiciam estratégias de preços mais elevados para novas soluções (imagem, status e exclusividade), aumentando o valor obtido pela empresa a partir de consumidores inovadores, pioneiros e de segmentos de mercado preocupados com status.
11. Um último ponto nessa segunda fase do CPS é mostrar as vantagens econômicas obtidas pelos consumidores (como menores custos de produção) ao comprar a solução da empresa, com mensagens simples e compromissos confiáveis.

Os pontos aqui levantados estão relacionados com estratégias de aumento de valor.

## **C – Movimentos estratégicos de preços**

Nessa fase, uma empresa deve:

12. Acompanhar e antecipar os movimentos de preços da concorrência.
13. Estabelecer políticas de descontos e promoções, analisando a sazonalidade e outros fatores.
14. Ter uma abordagem de linha de produtos integrados e suas interações de preços.
15. Pensar nas necessárias adaptações de preços, quando o mercado enfrenta quaisquer mudanças macroambientais (economia).
16. Por fim, utilizar as estratégias, as soluções e as experiências com base na internet para a definição de preços.

Tenho utilizado o método CPS com algumas empresas, transformando cada um desses dezesseis pontos em perguntas e respondendo-as com os executivos e os gestores. As perguntas podem ser feitas para produtos e serviços existentes, para novos produtos e até mesmo para ajudar a sugerir algumas pesquisas perante o consumidor e outras atividades de busca de informações. Trata-se da minha contribuição e espero que os conceitos e as questões apresentados sejam úteis para os leitores que estejam diante do desafio de definir estratégias de preços.



### **Proposta para discussão**

Utilize o método CPS para questionar como o processo de estabelecimento dos preços de seus produtos poderia melhorar.

**Tabela 17.1** – Estratégias criativas de precificação.

		Liste as ideias para a sua empresa	
<b>A – Compreensão</b>	1	Analisar o ambiente externo	.....
	2	Levantar os riscos na compra de produtos ou serviços da empresa	.....
	3	Analisar os concorrentes	.....
<b>B – Aumento de valor</b>	4	Reduzir a importância de substitutos do produto	.....
	5	Comparar o custo do produto	.....
	6	Usar estratégias de "cliente cativo" ( <i>lock in</i> )	.....
	7	Comunicar a importância dos atributos do produto ou do serviço	.....
	8	Oferecer produtos ou serviços voltados para a solução do problema	.....
	9	Diminuir os riscos de compra do produto para o consumidor	.....
	10	Usar estratégias de preços mais elevados, aumento do valor obtido, consumidores pioneiros	.....
	11	Mostrar as vantagens para os consumidores	.....
<b>C – Movimentos estratégicos</b>	12	Acompanhar e antecipar movimentos de preços da concorrência	.....
	13	Estabelecer políticas de descontos e promoções	.....
	14	Ter uma abordagem de linha de produtos integrados	.....
	15	Fazer adaptações de preços	.....
	16	Utilizar estratégias, soluções e experiências com base na internet para a definição de preços	.....



## Construindo canais de vendas

**N**este capítulo, tratarei dos canais de vendas e apresentarei vinte perguntas para que os gestores auditem e planejem os canais de marketing para determinada empresa nos próximos anos.

Os canais de vendas representam a ligação entre as empresas e os clientes. Eles são compostos pelo grupo de agentes que realizam serviços para que os produtos fiquem disponíveis. Quando uma empresa produz uma oferta, para que ela alcance os consumidores finais, alguns agentes precisam executar os fluxos de produtos, serviços, comunicações, financeiros, de informações, entre outros.

De modo muito parecido com o de uma orquestra, a empresa deve coordenar seus canais de vendas para construir uma vantagem competitiva sustentável. Essa é uma das variáveis mais difíceis de mudar no mix de marketing de uma empresa.

Com o avanço das vendas pela internet e as novas formas de compra e distribuição, deparamo-nos com uma nova era na economia em que os canais de vendas são ainda mais fortes e complexos.

Apresentamos, a seguir, algumas questões utilizadas para as discussões sobre a necessidade de uma organização planejar e agir motivada pela demanda, na distribuição de seus produtos e serviços. As vinte perguntas sobre auditoria e planejamento são as seguintes:

1. Como o canal de vendas está estruturado hoje, quem são os participantes?
2. Qual é o percentual de vendas em cada canal utilizado pela empresa?
3. Quais são as margens da empresa em cada canal?
4. Que serviços são oferecidos e por quais participantes em cada canal?
5. Quais são as margens dos agentes em cada canal?
6. Quais canais disponíveis não estão sendo utilizados até o momento pela empresa e por que motivo?
7. Como as variáveis macroambientais (sejam elas político/jurídicas, econômicas, socioculturais sejam mudanças tecnológicas) estão influenciando e afetarão os diferentes canais no futuro?
8. Quais são as tendências (concentração/internalização) e a atratividade de cada canal no futuro?
9. Como os diferentes canais de vendas financiam o consumo e quais são os riscos envolvidos nessa atividade de financiamento?
10. Quais são as oportunidades e os possíveis parâmetros de referência (*benchmarks*) para a utilização de plataformas de vendas digitais/pela web?
11. Como estão estruturados os canais de vendas da concorrência?

12. Como os fluxos de produtos são realizados pelos participantes no canal?
13. Como o fluxo de informações vem do consumidor para a empresa em cada um dos canais?
14. Como é o fluxo financeiro que vem dos canais de vendas para a empresa e como melhorá-lo?
15. Que ideias criativas em um conceito de rede poderiam reformular a distribuição?
16. Quais são os programas de fidelidade existentes e que referências (*benchmarks*) poderiam ser utilizadas?
17. O que poderia ser feito em conjunto com os concorrentes em termos de canais de vendas?
18. O que poderia ser feito em conjunto com outras empresas que não são concorrentes, mas que atuam com os mesmos canais de vendas?
19. Como serão os canais de vendas nesse setor econômico daqui a vinte anos?
20. Como organizar todas essas ideias e análises na forma de um projeto para tornar a empresa mais competitiva?

Essas vinte perguntas são usadas em situações nas quais um plano de canais de vendas precisa ser desenvolvido. Algumas delas estão relacionadas com uma auditoria, e outras oferecem espaço para que ideias criativas melhorem o desempenho nos canais.



### Proposta para discussão

Ter excelente desempenho nos canais de vendas é uma fonte de vantagem competitiva. Espero que essas vinte questões ajudem sua organização a melhorar nesse aspecto importante dos negócios. Inicie discutindo-as e respondendo-as.





## Melhorando a performance dos canais

O objetivo da ferramenta apresentada neste capítulo é descrever todas as funções efetuadas nos canais de distribuição da empresa em análise. Isso nos permite ter uma visão mais precisa de todo o processo, incluindo os agentes e as funções por eles executadas. Nessa análise, as funções entre participantes do canal são entendidas em detalhes, assim como o aspecto fundamental da capacidade de desenvolver funções extras ou realocações, conforme mostrarei a seguir.

Tabela 19.1 – Fluxos dos canais de distribuição.

Função	Análise de responsabilidades (descreva quem faz e como)	Possíveis melhorias nas atividades para o próximo período (propostas)
<b>Variáveis no fluxo de produtos e serviços</b>		
Gestão de estoques e de seus níveis		
Entrega do produto		
Modificação do produto		
Linhas de produtos e variedade		
Avaliação de novos produtos		
Volume de vendas previsto (desempenho)		
Ajuda ao usuário/serviço técnico de instalação		
Serviços pós-venda		
Prestação de serviço de venda (equipe)		
Treinamento: alcance e custos		
Manutenção e reparo de produtos		
Problemas de embalagem/especificações		
Características exclusivas presentes no contrato		
Direitos territoriais presentes no contrato		
Cobertura esperada do mercado		
Aspectos esperados na exportação		
Prazo (período para realizar os fluxos)		
Adaptação para legislações específicas		
Outros		
<b>Variáveis no fluxo de comunicação</b>		
Execução das propagandas (todas as formas)		
Execução da promoção de vendas		
Ações de relações públicas		

Função	Análise de responsabilidades (descreva quem faz e como)	Possíveis melhorias nas atividades para o próximo período (propostas)
Ações de marketing direto		
Fornecimento de informações sobre os produtos		
Participação no orçamento de comunicação		
Ação de comunicação com vendas diretas		
Informações na embalagem		
Outros (preencher)		
<b>Variáveis no fluxo de informações</b>		
Fornecimento de informações sobre o mercado consumidor		
Fornecimento de informações sobre a concorrência		
Fornecimento de informações sobre as mudanças ambientais		
Participação no processo de planejamento		
Frequência e qualidade das informações		
Fornecimento de informações sobre queixas		
Pedidos eletrônicos		
Outros (preencher)		
<b>Variáveis no fluxo de pedidos e pagamentos</b>		
Frequência de pedidos de produtos		
Políticas de preços e pagamentos		
Análise de margem		
Comissões (volume e frequência)		
Concessão de crédito para o consumidor final		
Cobrança dos consumidores		
Busca de fontes de financiamento		
Garantias de preços		
Outros (preencher)		

Depois da análise dos canais da indústria (conjunto de empresas, no qual são relacionados todos os canais possíveis), os canais da empresa devem ser descritos, um a um. Eles podem diferir dos adotados em geral pelo setor, pois a empresa pode deixar de utilizar alguns (por exemplo, venda de produtos em lojas de conveniência). Os dados financeiros e de faturamento devem ser fornecidos para ajudar na compreensão, pois são os aspectos importantes para aferir suas vendas e seu lucro.

Pode ser feito um quadro semelhante à Tabela 19.1 para cada tipo de fluxo: produtos e serviços, comunicação, informação e financeiro. Os dois primeiros fluxos partem da empresa para os consumidores finais e os dois últimos, na direção oposta. Após preparar a tabela, inserir na coluna 2 (centro) os atores (distribuidores) e a descrição de como fazem os fluxos necessários.

A terceira coluna deve ser preenchida com possíveis melhorias nas atividades para o próximo período. Por exemplo, se um distribuidor não transporta os produtos e seria aconselhável que o fizesse, escreva: “tentar transferir a função de transporte para o distribuidor” na coluna de “possíveis melhorias”, o que, na verdade, seria uma ação proveniente do plano de distribuição de produtos. Se a empresa possui vários distribuidores (atacadistas, varejistas), pode ser acrescentada uma coluna para cada um deles, ou talvez, uma tabela para cada empresa.

A tabela pode ser preenchida para cada membro do canal de vendas, ou para membros agregados (setor de varejo, por exemplo).

Alguns comentários finais sobre fluxos realizados pelos canais de vendas devem ser acrescentados para ajudar no preenchimento das tabelas. Existem três premissas básicas em relação a essas funções:

- os participantes podem ser eliminados ou substituídos nos canais;
- as funções que executam não podem ser eliminadas;
- quando os participantes são eliminados, suas funções são repassadas para frente ou para trás no sistema e assumidas por outros.

Essas funções podem e devem, para a eficiência do canal, ser executadas pelos participantes que conseguem operar da forma mais competitiva possível. Todas são indispensáveis, e experiência, especialização, contatos e escala são fundamentais para sua realização. Uma coordenação eficiente do processo envolve sempre a existência de compartilhamento de informações.



### **Pergunta para discussão**

Como o desempenho dos canais de vendas de sua empresa poderia ser melhorado utilizando a tabela deste capítulo?



## Construindo contratos para os relacionamentos em rede

**M**udanças no ambiente econômico têm acelerado o processo de concentração das empresas em suas competências centrais, as quais vêm terceirizando várias outras atividades e, portanto, reduzindo o grau de diversificação. Nesse contexto, a integração vertical (realização de fases tecnológicas distintas sob o mesmo comando decisório) libera espaço para contratos entre organizações como estrutura alternativa de coordenação (relacionamentos). Estamos na era da especialização, da inovação e do comportamento voltado para a solução.

As chamadas formas híbridas ganham destaque no universo de redes e relacionamentos. Como são produzidas principalmente por contratos, vemos o surgimento de redes de colaboração baseadas em relacionamentos.

Os relacionamentos entre organizações podem ser formais (baseados em contratos escritos) ou informais (acordos verbais). Dependendo do ambiente institucional, ambos têm o mesmo valor. Algumas sociedades valorizam os acordos verbais e, assim, caso os participantes tenham uma boa reputação, não será necessário um documento formal para garantir o comportamento e fazer com que as transações aconteçam. Em alguns países, há necessidade de documentos formais, e em alguns outros, com ambientes institucionais fracos, mesmo esses documentos escritos não têm valor.

As empresas estão cada vez mais envolvidas em transações. Com a grande oferta de fornecedores e distribuidores, aprofundam-se os relacionamentos para harmonizar a cooperação, possibilitando a redução dos custos de transação por meio de contratos bem concebidos.

Os contratos são elaborados em um ambiente em constante mudança e na presença de racionalidade limitada. A racionalidade limitada é definida como a incapacidade de conjecturar com antecedência, ou seja, a impossibilidade de prever todas as contingências futuras antes do início da transação. Contratos incompletos abrem precedente para vários problemas oportunistas e trazem custos indesejáveis para as transações, os quais poderiam ser reduzidos se o processo de elaboração, de pensar mais sobre a transação ou o relacionamento pudesse ser feito com mais tempo e detalhes.

Os contratos são mecanismos que ajudam a regular os fluxos (os tradicionais entre empresas ou de um vendedor para um comprador). Quando uma transação é concluída, temos o fluxo de produtos, serviços e comunicações partindo do vendedor para o comprador e, em seguida, os fluxos de dinheiro, informações sobre o produto e as novas solicitações,



saindo do comprador para o vendedor. Todo contrato deve definir com clareza os atores responsáveis pela execução dos fluxos. Seguem os principais pontos considerados em cada fluxo:

**Fluxo de produtos e serviços:** características do produto, gestão de estoques, transporte do produto, modificação do produto e serviços pós-venda, customização de um produto para necessidades específicas, prestação de assistência técnica, manutenção e conserto do produto, procedimento e manuseio de produtos devolvidos, promoção da disponibilidade do produto, embalagem, exigências específicas de embalagem, avaliação de novos produtos, acompanhamento pós-venda, assistência técnica a consumidores empresariais, preservação da qualidade e outros.

**Fluxo de comunicação (da empresa para os clientes finais):** promoção de vendas para consumidores finais, informações sobre as características do produto, publicidade, fornecimento de equipe de vendas, visitas frequentes/contatos pessoais, informações da embalagem, programas de fidelidade, participação em sites, informações sobre rastreabilidade e outras, que atualmente envolvem mais os novos formatos de mídia digital.

**Fluxo de informações (do cliente para a empresa):** compartilhar conhecimento do mercado local, comportamento do consumidor, varredura de dados (acesso a dados digitais), queixas pela internet/pela linha telefônica de atendimento ao cliente, frequência de pedidos, análise de formatos de pedidos, organização de informações sobre consumo e outros.

**Fluxos financeiros e de pagamentos:** pagamento dos produtos, realização de verificações de crédito para os consumidores finais, cobrança de clientes, acompanhamento de pedidos de clientes específicos, providências quanto às provisões para crédito, garantia de preços, financiamento e outros.

Esses acordos entre organizações também possuem uma curva de aprendizagem. Isso significa que a repetição de transações entre empresas aumenta a confiabilidade, possibilitando a redução de custos pela adoção de práticas *just in time*, a redução de estoques, a eliminação de redundâncias e maior colaboração, pois há um aumento de confiança na medida em que “o tempo passa”.

Um dos problemas a ser evitado em relacionamentos de longo prazo entre empresas é o da acomodação e suas consequências, como falta de inovação e redução de custos. Assim, mesmo em relacionamentos estáveis, é importante haver alguma competição para manter a inovação e reduzir a acomodação.

Na economia em rede, a prática de desenvolver contratos mais completos é muito útil. Este capítulo trouxe algumas contribuições para ajudar no processo de desenvolvimento ou revisão de contratos na era de relacionamentos em que vivemos. Trata-se de um mecanismo para a construção de estratégias e estruturas de boa governança.



### **Pergunta para discussão**

Como os contratos de sua empresa poderiam ser melhorados?





## Melhorando a cadeia de suprimentos da empresa (insumos)

**U**ma das maneiras possíveis de uma empresa aumentar as margens e incorporar valor é observar sua cadeia de suprimentos (insumos necessários para a produção), com o objetivo de torná-la mais eficiente. O tema deste capítulo é a apresentação de uma sequência de seis etapas para avaliar a Cadeia Integrada de Suprimentos de uma Empresa (CISE) e a proposição de um plano de ação de melhorias.

Essas seis etapas começam com a compreensão da cadeia de suprimentos e do funcionamento dos mercados de seus principais insumos, depois passam para uma análise estratégica da governança

dos relacionamentos dentro da empresa em foco e, por fim, propõem novas formas de organização desses relacionamentos para a construção de cadeias de suprimentos mais seguras, baratas e confiáveis.

A primeira etapa envolve a **compreensão da estrutura da cadeia integrada de suprimentos da empresa**. Ela estuda os principais insumos (produtos ou serviços) adquiridos ou produzidos internamente pela empresa em análise, dos custos envolvidos (de compra, manuseio, de transação, produção, estocagem) e da forma como essas transações são feitas (aspectos de governança, como contratos e mercados).

Após a análise estritamente interna, passamos para a segunda etapa, que é a de **analisar as características do mercado dos principais insumos**. Nesta fase, vários estudos são realizados para entender a quantidade de fornecedores, seus produtos, suas marcas, seus canais, seus preços, sua participação de mercado e concentração; seu comportamento de venda, tecnologia e serviços oferecidos; mudanças e riscos macroambientais; desempenho e outras características importantes de seu funcionamento, permitindo que a empresa avalie se os mercados conseguem fornecer com segurança os insumos necessários.

Depois da realização da análise da situação atual da empresa na primeira etapa e de como os mercados funcionam na segunda, a etapa três é o **diagnóstico de cada insumo da cadeia integrada de suprimentos da empresa**. Devemos comparar como a empresa faz suas aquisições com as características do mercado, para verificar se ela apresenta um bom desempenho ou se outra estrutura de governança no processo de compra poderia gerar resultados melhores. Quais são os preços e os recursos dados a um fornecedor em comparação com os benefícios recebidos com o insumo; a empresa em foco deve contar com um único fornecedor ou utilizar vários, tentando reduzir riscos, estimular a inovação, diminuir a dependência, ganhar flexibilidade e promover a concorrência entre fornecedores. Essas são as perguntas comuns na terceira etapa.

Devemos nos lembrar de que o fato de ter vários fornecedores pode aumentar os custos da transação de compra de uma empresa. As principais vulnerabilidades e riscos, e o grau de dependência de fornecedores

específicos que a empresa foco possui, são aspectos que precisam ser abordados. As transações de compra devem ser classificadas pelo grau de sofisticação do relacionamento e, no final, o principal resultado da terceira etapa é uma lista de prioridades para as intervenções. Devemos sempre ter em mente que as metas de longo prazo da empresa, as tradições e a resistência interna à mudança (aspectos e barreiras culturais) devem ser consideradas quando da organização da cadeia de suprimentos.

Depois do término das três primeiras etapas, que geram para os estrategistas um diagnóstico da empresa, do mercado e das transações específicas de compra, a quarta etapa é a de fazer uma **proposta de uma estrutura de governança para cada insumo da cadeia integrada de suprimentos**. Agora chegamos ao momento da intervenção dentro de nosso processo de “*due dilligence*” da cadeia de suprimentos. A proposta para cada insumo adquirido deve considerar a forma de governança, a economia e as margens; as possibilidades de agregação de valor, ganhos de especialização, possibilidades de reversibilidade (troca de tecnologia); adaptabilidade, construção de barreiras de entrada para concorrentes; se a organização de uma cadeia de suprimentos que promova o desenvolvimento e a inclusão de pequenos produtores gerará algum acesso a linhas de crédito oficiais (do governo), como ocorre em alguns países.

Após a proposta para cada relacionamento, os possíveis fornecedores devem ser procurados e a etapa cinco será a de **elaboração do contrato (relacionamento)**. Isso envolve: negociação; como considerar mudanças macroambientais; descrição e regras para produtos, serviços, comunicação, pagamento e fluxo de informações; análise dos investimentos específicos necessários e dos riscos a eles associados que podem levar a comportamentos oportunistas; e análise de como promover incentivos e compartilhar resultados de ganhos de competitividade.

Com o contrato já estabelecido, podendo ser formal (escrito) ou informal (verbal), vem a última etapa (sexta), que é a de **gestão do relacionamento**. Deve-se decidir como o contrato será monitorado, com reuniões periódicas, conselhos de administração, comitês de avaliação externa; buscar a excelência, com contínua redução de custos das transações; ter e compartilhar as vantagens da curva de experiência e dos

ganhos de inovação. Um processo contínuo de comparação com parâmetros de referência (*benchmark*) e de avaliação de alternativas (importações, por exemplo) pode ser de grande valia, trazendo motivação e evitando o risco de acomodação na melhoria de produtos, serviços e suporte. Uma plataforma de comunicação aberta e compartilhada também pode ajudar na flexibilidade e na capacidade de resposta, aumentando de forma permanente a confiança. Por fim, a promoção de redes e cooperação entre diversos fornecedores de produtos diferentes (não concorrentes) para aprendizagem e avaliação comparativa (*benchmarking*) caracteriza uma ótima ideia para o processo de compartilhamento de experiência a fim de melhorar a cadeia de suprimentos.

A sequência em seis etapas pode ser utilizada para analisar a cadeia de suprimentos e promover mudanças, planejando e gerenciando maneiras melhores de adquirir insumos, serviços e outros bens de que uma empresa necessita para produzir e ser competitiva.



### Pergunta para discussão

Como melhorar a cadeia de suprimentos de sua empresa com base no método apresentado?



Etapa 1

#### Compreender a estrutura da cadeia integrada de suprimentos da empresa

- Principais insumos (produtos ou serviços) adquiridos ou produzidos internamente.
- Custos envolvidos (de compra, manuseio, transação, estocagem).
- Forma como as transações são feitas (aspectos de governança, como contratos e mercados).



Etapa 2

#### Análise do mercado e dos principais insumos

- Quantidade de fornecedores, produtos, marcas, canais, preços.
- Concentração de fornecedores.
- Comportamento de venda dos fornecedores (transações).
- Serviços oferecidos pelos fornecedores.
- Localização.
- Principais riscos macroambientais.

**Figura 21.1** – Sequência de seis etapas para avaliar a Cadeia Integrada de Suprimentos de uma Empresa (CISE).





Etapa 3

**Diagnóstico de cada insumo da cadeia integrada de suprimentos da empresa**

- Aquisições da empresa x características do mercado.
- Recursos dados x benefícios.
- Fornecedor único x vários fornecedores (possíveis vantagens com a redução de riscos, seguros, estímulo de inovações, redução da dependência, ganho de flexibilidade e promoção da concorrência). A existência de vários fornecedores pode aumentar os custos da transação de compra de uma empresa.
- Grau de sofisticação dos relacionamentos.
- Vulnerabilidades e riscos.
- Grau de dependência de fornecedores específicos.
- Lista de prioridades para intervenções.
- Metas de longo prazo da empresa e tradições.
- Resistência interna à mudança (aspectos e barreiras culturais).



Etapa 4

**Proposta de uma estrutura de governança para cada insumo da cadeia integrada de suprimentos**

- Análise econômica e de margens.
- Possibilidades de agregação de valor.
- Ganhos de especialização.
- Reversibilidade, se necessária (troca de tecnologia).
- Adaptabilidade.
- Construção de barreiras de entrada para concorrentes.
- Promoção do desenvolvimento e da inclusão de pequenos produtores e, com isso, ter acesso a linhas de crédito oficiais (do governo).



Etapa 5

**Elaboração do contrato (relacionamento)**

- Negociação.
- Como considerar mudanças macroambientais.
- Descrição e regras para produtos, serviços, comunicação, pagamento e fluxo de informações.
- Análise dos investimentos específicos necessários e dos riscos a eles associados, evitando-se, assim, comportamentos oportunistas.
- Como promover incentivos e compartilhar resultados de ganhos de competitividade.



Etapa 6

**Gestão do relacionamento**

- Formas de governança, com conselhos de administração.
- Comitês de avaliação externa.
- Busca por contínuas reduções de custos de transação.
- Vantagens da curva de experiência.
- Ganhos e compartilhamento de inovações.
- Processo contínuo de comparação com parâmetros de referência (*benchmark*) e de avaliação de alternativas.
- Motivar e evitar o risco de acomodação.
- Melhoria de serviços e suporte.
- Compartilhar plataformas de comunicação aberta.
- Flexibilidade e capacidade de resposta.
- Promoção de redes e cooperação para aprendizagem e avaliação comparativa (*benchmarking*).
- Aumento permanente da confiança.

**Figura 21.1** – Sequência de seis etapas para avaliar a Cadeia Integrada de Suprimentos de uma Empresa (CISE) (continuação)



## As comunicações no mundo da conectividade

**T**ratarei aqui de algumas inovações incríveis que mudaram nossa vida, o modo como fazemos negócios e as estratégias das empresas. Essas mudanças têm a ver com nossa capacidade de comunicação, de estarmos sintonizados e informados em um novo mundo da conectividade.

Gostaria de contar uma história pessoal. Deixe-me lembrar... “aqueles foram os dias, meu amigo, que achávamos que nunca terminariam...”. De 1977 a 1978, morei nos Estados Unidos, enquanto meu pai fazia o pós-doutorado. Nossa família estava no Brasil e me recordo que as ligações internacionais eram tão caras

que nos comunicávamos pelo telefone apenas aos domingos e por alguns minutos. Esqueça os telefones celulares; usávamos aquele velho aparelho em que se discava os números. Havia também um “operador”, que funcionava como intermediário em nosso telefonema.

Meu avô costumava enviar o jornal local do Brasil pelo correio, toda segunda-feira de manhã, e nós o recebíamos na segunda-feira seguinte (sete dias pelo correio normal). Assim, ficávamos a par de notícias, negócios, atualidades e esportes no Brasil, porém, depois de um grande atraso. Tempos dos antigos Boeing 707 da Pan Am, em que podíamos tirar fotos com as nossas velhas câmeras com filmes que seriam revelados mais tarde.

Então, quase vinte anos depois, em 1995, fui morar na França para fazer o meu mestrado. Foi a época na qual o sistema de comunicação por e-mail fincou raízes e a promissora indústria de telefones celulares começava a dar os primeiros passos. Havia um computador central na Universidade, no qual podíamos receber e enviar e-mails. Poucos o usavam, pois o sistema não era simples para o usuário, e os únicos computadores existentes eram *desktops* grandes e caros, com recursos limitados.

Durante o período de 1998 a 1999, vivi na Holanda e preparava uma parte de meu doutorado. Já estávamos usando a internet, acessando conteúdo on-line e fazendo muitas outras tarefas relacionadas com o computador. O e-mail era a ferramenta de comunicação predominante e os telefones celulares viraram um furor. Conseguia ler os jornais do Brasil às 8 horas da manhã na Holanda, enquanto no Brasil ainda eram 3 horas da madrugada. Costumava brincar com meus colegas no Brasil, dizendo que eu estava à frente no tempo! Assim, de ler os jornais somente sete dias depois, eu “passei para o futuro” e conseguia lê-los cinco horas antes. De ligações telefônicas muito caras aos domingos, em 1977, passei para ligações gratuitas pela internet. Posso viajar pelo mundo e me manter em contato com minha família e ver seu dia a dia se desdobrando diante de meus olhos, de graça. Meus gastos com ligações telefônicas internacionais caíram a zero.

E, então, tivemos a revolução da web. Esses dez a quinze anos que vivemos serão fortemente lembrados pelos livros de história (1995-2010), como os que mudaram de maneira drástica nossa vida. Estamos conectados o tempo todo, informados o tempo todo e mudamos a maneira de nos entreter. De muito tempo gasto diante da televisão, passamos para computadores que oferecem bilhões de páginas de conteúdo, tanto para profissionais quanto para pessoas em geral. Tudo está disponível na internet. Se nos esquecemos de alguma informação, buscamos, clicamos e encontramos a resposta. Vivemos inundados por informações o tempo todo: em nossos telefones, computadores e outros equipamentos, como os *tablets* recentemente lançados. Tivemos uma verdadeira revolução na indústria.

Coisas que não existiam há dez ou quinze anos passaram a ser uma parte de nossa vida. Basta pensar e olhar ao redor. Note quantas coisas que o cercam agora e não faziam parte do passado. Olhe para seu telefone celular e observe que ele carrega de cinco a seis indústrias diferentes: ele é câmera fotográfica, filmadora, relógio, gravador, computador, rádio, GPS e até mesmo... um telefone! No passado, todas essas funções eram realizadas por aparelhos separados produzidos por empresas diferentes.

Com a web, podemos ver mapas, programar viagens, comparar preços de produtos e serviços em todo o mundo, seguir sistemas GPS para não nos perder, economizar tempo e dinheiro, e até mesmo ver vídeos dos lugares que pretendemos visitar e dos hotéis em que planejamos ficar. A web reduziu as assimetrias de informação e nossos custos de transação.

Entramos com nosso currículo e outros dados pessoais e recebemos informações sobre nossos velhos amigos em sites de rede social, profissionais ou pessoais, encontramos novos amigos e somos informados sobre o que eles estão fazendo. De repente, velhos amigos e conhecidos com quem perdemos contato com o passar dos anos aparecem em nossos computadores e voltam para nossa vida.

Podemos participar de comunidades e receber informações de promoções, conseguimos comprar juntos em sites de compra coletiva, ler códigos QR e baixar grande quantidade de informações sobre um produto ou serviço.

Hoje existe outro critério pelo qual podemos dividir nossa vida em duas partes: antes da web e depois da web.



### **Pergunta para discussão**

Como a informação e a conectividade podem mudar sua empresa no futuro?









# Mensagem final

## Fazer acontecer

**E**spero que o leitor que chegou ao final e tenha praticado este livro e suas ferramentas esteja hoje numa posição melhor que a do início. Este é o objetivo aqui. Melhorar seu trabalho.

Nesta mensagem final, compartilho uma crítica visão do maior problema que nosso país enfrenta, a questão da mão de obra, que está ligada à educação e à propensão ao trabalho.

*“Minha vida é andar por este país, pra ver se um dia descanso feliz”...* Inspirado no mestre Luiz Gonzaga, minha vida como cientista, investigador, palestrante e sócio de empresas faz com que eu possa rodar o Brasil e o mundo. Normalmente falo uma hora

para muita gente, e ouço muita gente por horas, sempre aprendendo, desde Petrolina até Naviraí, de Vacaria até Campo Novo dos Parecis.

Creio fortemente que é o trabalho que gera produção, serviços e valores que são usados para promover desenvolvimento econômico, social e ambiental. A propensão ao trabalho e ao empreendedorismo são valores presentes em muitas sociedades que deram certo e que merecem admiração. Cabe a um país criar condições institucionais para estimular esse ambiente.

Se nas viagens os empresários reclamavam de protecionismo, de câmbio, de falta de crédito, hoje a questão do trabalho salta e toma boa parte do tempo de troca de ideias, pois estamos perdendo competitividade por problemas de quantidade (oferta) e qualidade (preparo e custo) das pessoas.

Costumo dizer que somos (o Brasil) uma empresa com 200 milhões de sócios. É uma maneira simples para que as pessoas entendam que todos têm responsabilidade sobre o patrimônio do país. Parece-me que questões de cidadania, da antiga “educação, moral e cívica”, estão lentamente sendo perdidas em nossa sociedade.

Estamos todos vibrando com a ideia do Brasil a pleno emprego, porém, um aspecto não muito comentado é que temos em nossa sociedade 61 milhões de pessoas em idade de trabalho e produção que não trabalham, não estudam e não estão procurando trabalho, portanto não aparecem na taxa de desemprego. É certo que dentro desses 61 milhões há muitas pessoas no trabalho do lar, no “trabalho de mãe” e em atividades informais, entre outras alocações de tempo. Contudo, há uma parte grande apta a trabalhar e que não trabalha, portanto não gera produção e impostos à sociedade.

Faço uma simples analogia com um condomínio. Imaginemos morar num edifício com duzentos apartamentos. Pois bem, 61 apartamentos, que deveriam e poderiam, não pagam o condomínio e usufruem de toda a infraestrutura existente onerando os demais. Não pagam e não querem pagar.

É preciso ampla investigação dos motivos desses 61 milhões de pessoas – e estou certo de que são distintos –, mas está claro que uma parte capaz não está procurando trabalho pois está contemplada em programas assistencialistas, que cresceram muito nos últimos vinte anos. Se encontrar trabalho, perde algum tipo das inúmeras bolsas. Duplo prejuízo ao Brasil, pois perde-se um trabalhador e mantém-se o gasto com a bolsa.

Passamos por uma perda de valores morais e sociais, de ética e transparência. Parece que as pessoas perderam a vergonha e acham normal viver à custa dos demais. O importante, o correto, o almejado é depender do Estado, da sociedade, seja pendurados desnecessariamente nas inúmeras bolsas, seja nos milhares de cargos das estruturas federal, estadual e municipal do enorme e ineficiente Estado brasileiro.

O salário médio em dólar no Brasil mais do que dobrou em dez anos. Isso é absolutamente louvável e tenho certeza de que é um desejo de todos os que estão lendo este texto. O problema é que a produtividade do trabalho praticamente não cresceu no período.

Então, empresas que são intensivas em mão de obra e que competem no mercado internacional praticamente tiveram seus custos de trabalho duplicados. Esse é um dos fatores pelos quais estamos perdendo investimentos e empresas, e conseqüentemente, postos de trabalho. Precisamos de ações, de adaptar iniciativas que fizeram a produtividade do trabalho crescer em muitas outras nações, pois ninguém quer a perda de renda do trabalhador, que seria a alternativa para baixar custos.

Lendo processos e textos na mídia e ouvindo sobre decisões na área trabalhista, em alguns momentos chego a pensar que hoje, no Brasil, o empreendedor, o empresário que produz e que criou o emprego é um cara do mal. Um “maldito”. Parece que o empresário é o inimigo do país na visão de alguns integrantes do judiciário e da mídia. É preciso rever isso, pois se o ambiente de produção se torna hostil para quem quer produzir, o que é uma total inversão de valores, empreendedores perdem o estímulo. Recebo e-mails de ex-alunos querem

ir embora, empreender fora daqui, quase jogando a toalha. Até quando aceitaremos isso, perder nossos talentos?

Um país deve ter o culto ao sucesso e não ao fracasso. Muitas vezes, vejo que o sucesso no Brasil não deve ser admirado, e sim detestado. É o sucesso, e não o fracasso, que puxa um país. E o sucesso é composto de inspiração sim, mas muito mais de transpiração, de trabalho.

Antes de concluir, trago um trecho da música *Galope*, de Gonzaguinha para elevar nosso espírito: “... *E doutor, uma esmola a um pobre que é são / Ou lhe mata de vergonha ou vicia o cidadão*”.

Nos últimos anos, vi o fator trabalho passar de ponto de vantagem competitiva do nosso país para desvantagem competitiva. O Brasil é um país caro para produzir e difícil de investir. Mão de obra (e educação) é nosso problema mais sério, e o de mais difícil solução. É preciso coragem para resolver isso, mas vejo poucas ações nesse sentido. Pelo contrário, tenho visto grande retrocesso.

Este livro tem o singelo objetivo de nos ajudar em planejamento, em criar valor, para que este possa ser depois distribuído.

Termino a obra com dicas aos leitores, baseadas em minha experiência de criar uma empresa com quatorze sócios hoje e cerca de cinquenta colaboradores, de ser professor, ajudar em processos de seleção e recrutamento e ter historicamente formado bons times por onde passei. Penso que hoje um profissional competitivo deve buscar estas dez características:

**TER CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO** – A capacidade de se adaptar em um ambiente com rápidas mudanças é uma das características mais importantes.

**SER SINTONIZADO** – Estar atento ao macroambiente (política, economia, mudanças socioculturais e tecnológicas). Ler, assistir prestando atenção e escutando. Desenvolver uma visão global, com sensibilidade cultural, enfim, saber das coisas que se passam.

**SER COMUNICATIVO** – Comunicar-se bem. Não em excesso, tentando se vender, mas também não silenciando para o que está alcançando. Buscando-se o equilíbrio e a elegância para sempre compartilhar as principais realizações com a equipe.

**SER DIRIGIDO POR RESULTADO** – Um recurso humano tem de produzir resultados. Disciplina pessoal é importante, pois gerencia a cabeça, a saúde e a felicidade. Desenvolver uma paixão por um planejamento eficiente e pela mensuração de resultados, estar sempre presente e disponível.

**SER SONHADOR** – Continuar sonhando que as metas, os resultados e os desejos serão possíveis. Procurar por mais, por excelência, desejar mais. Pessoas que não sonham tendem também a se acomodar.

**RELACIONAR-SE BEM** – Capacidade de se relacionar com os outros, construir equipes, trabalhar em grupo e compartilhar conhecimento e soluções. Respeitar as diferenças e alocar as pessoas em suas melhores posições. Motivar e ser competitivo, tentar incluir e dar valor para as pessoas, melhorar sua confiança.

**SER INVESTIDOR** – Nunca parar de estudar, progredir e aprender. A acomodação é uma das piores características de um recurso humano.

**TER CAPACIDADE DE SIMPLIFICAR** – Aprender a simplificar as coisas, ser prático, buscar soluções básicas e rápidas e resolver os problemas dados.

**SER ABRANGENTE** – Dar opiniões e respeitar as diferentes opiniões, ter bons argumentos e refletir sobre por que as opiniões são diferentes. Ler editoriais, artigos de opiniões e aprender a sempre ver os fatos com diferentes lentes, balanceando os pontos e os argumentos em equilíbrio.

**SER INOVADOR** – Inovar e criar o próprio negócio, soluções próprias, diferenciando-se, ficando longe do básico.

Desejo a todos bom planejamento e boa execução. Ao trabalho, visando o sucesso.





