

UTILIZAÇÃO DA AGREGAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E COMPETITIVIDADE

Thaine Rossi¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

¹ Pós-graduanda em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil - trossi@kaiser.com.br

² Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com

³ Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

Resumo: Em tempos de rápidas mudanças, globalização e grande competição, as empresas necessitam buscar estratégias que lhes propiciem vantagens competitivas em ambientes de negócios crescentemente complexos e dinâmicos. Tanto o empreendimento que compete individualmente quanto aqueles que cooperam na perseguição de seus objetivos coletivos buscam fazer com que as forças atuem a seu favor ou delas se defenderem. Não há soluções únicas. Cada organização deve definir o seu caminho. Ao alavancar criação e entrega do valor pode-se desenvolver um grande potencial concorrencial. A agregação de valor ao cliente parece ser uma fonte potencial para o desenvolvimento e alavancagem do valor fornecido.

Palavras-chave: Valor agregado, consumo, competitividade.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Atualmente as organizações enfrentam três grandes desafios e oportunidades: a globalização de mercado, os avanços tecnológicos e a desregulamentação.

Toda organização transforma ou combina recursos, como trabalho, informação, instalações, materiais e capital, adicionando valor por intermédio do processo produtivo. O produto resultante chega às mãos dos consumidores e, posteriormente, reflui sob a forma de recursos econômicos, fechando o ciclo produção–consumo.

A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos nas mais diversas partes do mundo, a evolução vertiginosa de tecnologias e, conseqüentemente, a crescente complexidade e incerteza do ambiente compõem um cenário no qual a questão competitividade, tanto em nível do país quanto da organização, torna-se imperativa.

O comportamento do consumidor também muda. Este se torna mais exigente. Passa a considerar no processo de compra, além do próprio produto, outros fatores como qualidade, funcionalidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, entre outros.

Neste sentido dois aspectos definem a trajetória da empresa no cenário empresarial da globalização: a competitividade de alto impacto e a agregação de valor ao cliente.

A Competitividade de Alto Impacto

A competitividade é definida como a integração de três dimensões: a empresarial, que tem o foco na gestão; a estrutural, com ênfase na cadeia produtiva; e a sistêmica, considerando as variáveis macroeconômicas.

Essas três dimensões são complementares e exigem das empresas cada vez mais competência, conhecimento e tecnologia de gestão.

A competitividade de alto impacto, pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Ela representa a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores.

A competitividade empresarial é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado.” (Albuquerque, 1992, p. 18).

A empresa competitiva é, segundo Lesca (1989), “aquela capaz de se manter de forma voluntária num

mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação.” (Freitas e Lesca, 1992, p. 93).

A adaptação das organizações relaciona-se à manutenção de um comportamento adequado aos fatores do ambiente. A empresa deve reagir rapidamente às mudanças, em função de sua percepção quanto a serem ameaçadas e oportunidades, para que possa atingir seus objetivos e aumentar a probabilidade de garantir a sua perenidade.

O ambiente não somente altera, mas impõe um conjunto de condições que se torna requisito para a sua própria operação, podendo se não satisfeitas colocá-la em situação vulnerável (Zacarelli, Fischmann e Leme, 1980). As restrições, aspectos tecnológicos, culturais, sociais, políticos e legais, afetam de forma diferenciada os diversos tipos de organização. O ambiente modela como as atividades são configuradas, quais recursos podem ser empregados e quais compromissos podem ser realizados com sucesso. O contexto onde a organização se insere influencia enormemente a forma como ela é criada, organizada, gerenciada e até a maneira como compete.

A estratégia representa as escolhas que a organização faz para sua sobrevivência, adaptação e perenidade. Ela descreve a relação da empresa com o seu ambiente ou ecossistema. Toda empresa adota uma estratégia de forma implícita ou explícita.

Segundo Ansoff (1964), a estratégia é uma regra para tomada de decisão. Ela e os objetivos descrevem, conjuntamente, o campo de atuação da empresa. A estratégia é a orientadora das decisões que determinam a natureza e a direção de uma organização. Ela é “a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo.” (Richers, 1981, p. 24).

A estratégia indica o caminho que a organização define para o seu negócio e deve se transformar internamente em diretrizes e planos de ação para os processos e relacionamentos com o mercado - alvo. As ações da organização promovem maior ou menor resposta do consumidor, que é quem estima o valor que ela cria e fornece por meio de seus processos (a utilidade) e que impacta em seus resultados.

Agregação de Valor ao Cliente

A necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. A necessidade motiva o comportamento humano, proporcionando-

lhe direção e conteúdo. Quanto mais intensa a necessidade, maior será a disposição ou vontade do indivíduo de satisfazê-la.

Os desejos e o comportamento dos consumidores sofrem grande influência de alterações na economia e na própria estrutura da sociedade, como evolução da renda, aumento do poder de compra, crescimento urbano e maior expectativa de vida.

Os consumidores selecionam mediante a atribuição de valor entre os bens e serviços disponíveis aqueles que possa lhe proporcionar a maior capacidade de satisfação. O produto escolhido será o estimado como possuidor de maior utilidade e/ou valor.

Os consumidores executam um processo de avaliação quando realizam uma compra, além disso é importante ressaltar que o consumidor “compra não o que o serviço ou produto é, mas a satisfação da necessidade que o produto ou serviço pode produzir.” (Cobra, 1985, p.394).

Kotler (1988) faz uma importante distinção entre valor no processo de escolha pelo consumidor na hora da compra. Segundo o autor, os consumidores comprarão da empresa, que segundo a percepção deles oferecer o maior valor de entrega, que é a diferença entre o conjunto de benefícios que o consumidor espera de um determinado produto ou serviço e o custo total que é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

A habilidade de se encontrar uma combinação entre o nível do que é oferecido e o preço que o consumidor considere apropriado e julgue que é de valor torna-se um desafio constante. O conceito de valor de entrega harmoniza-se com o de campo de competição que se refere a atributos de interesses do consumidor, os quais a organização escolhe para competir.

Quando a avaliação do produto corresponde ao nível esperado pelo consumidor, é realizada uma escolha, que reflete uma hierarquia de valores, e efetiva-se uma troca, que é “o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo alguma coisa em troca”. Nesse sentido, Kotler (1988), descreve a troca como “o processo de criar valor”.

A percepção do valor fornecido sob os olhos do consumidor e a avaliação da atuação da organização (valor agregado) a auxiliam a identificar ações que deve tomar para servir ao seu mercado-alvo e estabelecer valor superior. A organização deve buscar fazer coincidir ou maximizar o valor atribuído pelo consumidor ao seu produto aquele que ela planejou. Ela deve buscar aumentar o valor

fornecido por intermédio do maior valor agregado. Essa combinação indica produzir grandes efeitos sobre o desempenho e competitividade da organização.

Valor Agregado

A organização ao projetar e executar sua cadeia pode agregar mais ou menos valor em sua operação. Toda organização desempenha uma função de produção, uma vez que ela concebe a melhor maneira de os inputs gerarem os outputs. Para adicionar valor (transformar bens e serviços apresentando um valor maior, material ou imaterial, que as entradas originais), a organização emprega trabalho e/ou recursos não humanos.

A organização cria valor através de seus processos, os quais indicam a forma como o valor é adicionado a uma entidade e revelam a função básica de qualquer organização.

No entanto, não é apenas através do processo básico de transformação que a empresa garante a sua sobrevivência. Para implementar a sua atuação, ela constrói cadeias, ligações internas e externas, realizadas por intermédio de indivíduos ou organizações, que lhe permitem adquirir e suprir os insumos básicos, proceder à transformação, entregar o produto ao consumidor, obter informações do ambiente e comunicar-se com o mercado.

A organização relaciona-se com um conjunto de fornecedores e de intermediários para alcançar os mercados escolhidos.

Os fornecedores proporcionam todos os tipos de recursos que uma organização necessita para desempenhar suas funções: recursos materiais (matérias – primas), financeiros (capital), e recursos humanos (pessoas). São indivíduos e organizações que suprem a empresa e seus concorrentes com os meios necessários ao desempenho de suas atividades e ao desenvolvimento eficiente do produto (Toledo, 1978; Kotler, 1988).

Os canais ou vias de distribuição realizam atividades que afetam o consumidor e a empresa, através de funções que ajudam a promover, vender e distribuir bens aos consumidores finais. A sua escolha afeta intimamente todas as outras decisões do marketing (preços, propaganda, promoção) e envolvem a empresa em compromissos de longo prazo. (Kotler, 1985).

As decisões quanto ao número e tipo de canal apresentam grande impacto no valor criado e fornecido, além de seu reflexo no custo, apresentam potencial de criação de vantagem concorrencial.

É nesta rede de interações simultâneas que devemos compreender o valor agregado. Nenhuma

operação ou parte de operação existe isoladamente. Cada pedaço é parte de uma rede mais ampla e interconectada de operações. A relação entre consumidores e fornecedores imediatos deve estar contemplada por qualquer organização que pretenda ser competitiva.

A competitividade é uma função das características dos produtos e serviços ofertados, mas também o é da forma como estes são produzidos e da maneira como a empresa agrega o valor ou cria utilidade.

Vantagem Competitiva Sustentável

A vantagem concorrencial pode residir tanto na empresa quanto no ambiente. Ela é o resultado efetivo da escolha da melhor alternativa estratégica. A vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior aos seus concorrentes ou algumas delas, de forma única, que crie valor para o consumidor e que também permita à empresa promover um preço *premium*.

Desta forma, a vantagem competitiva nasce da somatória dos fatores-chaves desenvolvidos nos elos, nas interfaces ou numa melhor integração entre eles e se estabelece na competência dos colaboradores dentro de cada elo da cadeia.

Kotler (1988) faz uma importante distinção entre os fatores que promovem a vantagem competitiva e aqueles de competência distintiva. Ter vantagem competitiva é ser mais forte que os concorrentes em um fator relevante para o consumidor. Já uma empresa tem competência distintiva quando apresenta um forte fator que, no entanto, não a distingue, necessariamente, sob o ponto de vista dos concorrentes, ou, se este for relevante para os consumidores, há outros concorrentes na mesma situação.

Além desses, dois outros conceitos são fundamentais para o entendimento da vantagem competitiva: campo de competição e arma competitiva. O primeiro refere-se a um atributo de interesse do consumidor, como assistência médica, treinamento, prazo de entrega, que a organização escolherá para competir. Já o segundo é o meio empregado pela empresa para obter vantagem competitiva em um campo de competição e que não causa interesse ao consumidor. É o caso de qualidade no processo, tecnologia e produtividade.

Assim, a organização deve ter uma vantagem particular, um chamariz especialmente criado pelos seus produtos, seus canais de distribuição, preços, embalagens, entrega, que proporcionem a sustentação para que obtenha a vantagem competitiva.

Esses elementos, designados fatores competitivos ou estratégicos, combinados estruturam a base competitiva, possibilitando a ligação entre os produtos e os consumidores, atuais e potenciais.

Conclusão

A análise do valor fornecido corresponde a determinar que benefícios os consumidores de determinado segmento de mercado desejam, e como percebem o valor relativo do que é ofertado pelos fornecedores. A análise indicará as forças e as fraquezas da organização com relação aos seus concorrentes.

O melhor gerenciamento da agregação de valor, o desenvolvimento de uma percepção de negócio e o monitoramento do valor fornecido ao cliente indicam ser elementos que podem propiciar ações que redundem em ganhos competitivos.

A organização, sob esta perspectiva, é uma teia de conexões interativas entre pessoas, recursos, atividades e outras organizações, cuja durabilidade de cada ligação, supomos, seja relativa ao seu grau de importância na criação e entrega de valor ao consumidor e aos objetivos da organização.

Enfim, a cadeia de agregação de valor é um instrumento que serve à identificação de oportunidades em qualquer análise que tenha a intenção de aumentar o valor por meio da intensificação de elos. Quando todos os processos estão fortes, o canal todo de valor enrijece-se contra os concorrentes.

Referências

COBRA, M. Marketing Básico – Uma Perspectiva Brasileira. São Paulo, Atlas 1985.

CONTADOR, J.C. – Modelo para aumentar Competitividade da Indústria Brasileira de Manufatura. In: Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.4, 1994, p.3-12.

KOTLER, P. Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1988.

TOLEDO, G. L. – Marketing Bancário – Análise, Planejamento, Processo Decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

ZACARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, R. A. S. Ecologia de Empresas um estado do Ambiente Empresarial. São Paulo, Atlas, 1980.

LESCA, H. – Information et Adaptation de l'Enterprise. Paris: Masson, 1989. In: FREITAS, H.; LESCOA, H. Competitividade Empresarial na Era da Informação. In: Revista de Administração, v.27, n.3, São Paulo, 1992, p. 92-102.

RICHERS, R. Estratégia, Estrutura e Ambiente. In: Revista de Administração de Empresas. v.21, n.4, Rio de Janeiro, 1981, p. 21-32.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos In: Revista de Administração, v. 27, n.4, São Paulo, 1992, p. 16-29.

ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1964.

POTER, M. E. – Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um desempenho Superior, Campus, 1984.