



Concorrentes de valor

Empresas orientadas para gerar valor certamente serão suas rivais, oferecendo mais por menos. A questão é: como sua companhia responderá? Estudo McKinsey & Co.

As empresas que oferecem a poderosa combinação de baixo preço e alta qualidade estão conquistando o coração e o bolso dos consumidores da Europa e dos Estados Unidos. Por lá, mais da metade da população faz suas compras semanais em varejistas de massa como Wal-Mart e Target, que cresceram 25% em relação a 1996.

Essas e outras empresas orientadas para o valor –como Aldi, ASDA, Dell, E*Trade Financial, JetBlue Airways, Ryanair e Southwest Airlines– estão transformando significativamente a forma como consumidores de praticamente todas as idades e classes de renda compram alimentos, roupas, passagens aéreas, serviços financeiros e microcomputadores.

O aumento de participação de mercado das empresas orientadas para o valor é a causa da dor de cabeça de muitas organizações que praticam preços mais elevados (*veja quadro na página seguinte*). Depois de anos de domínio sobre quase todos os consumidores, menos

aqueles interessados apenas em preços baixos, as companhias tradicionais enfrentam hoje sérios problemas de custos e já não gozam da superioridade em produtos e serviços.

Para concorrer com empresas orientadas para o valor, as companhias tradicionais devem reavaliar suas estratégias: manter os custos controlados, identificar fontes de diferenciação e administrar os preços de forma eficaz. O sucesso nos mercados orientados para o valor exige que essas estratégias sejam introduzidas com dinamismo e foco e que sua execução não tenha falhas.

No que diz respeito à diferenciação, por exemplo, a empresa deve preocupar-se menos com a meta abstrata de superar a concorrência e mais em aproveitar as oportunidades abertas pelos modelos de negócio dos concorrentes orientados para o valor. Uma definição de preços eficaz, por sua vez, significa entrar na batalha da percepção, transação a transação, para conquistar aqueles consumidores predispostos a acreditar que as empresas orientadas para o valor sempre vendem mais barato.

A vantagem competitiva do valor

Dois pontos fortes estão por trás do crescente poder das empresas orientadas para o valor nos mercados de bens de consumo. O primeiro é uma extraordinária

SINOPSE

- À medida que surgem mais e mais empresas orientadas para o valor –que deixam de competir exclusivamente por preço e se dedicam a aspectos como qualidade, serviço e conveniência–, as companhias tradicionais se sentem, com razão, ameaçadas.
- Como as organizações tradicionais devem reagir? Em primeiro lugar, cada uma deve se perguntar se o fenômeno está atingindo seu setor de atividade ou quando isso pode acontecer. Nesse caso, deve investigar com maior profundidade: quanto de seu negócio está ameaçado? Segundo este artigo, nos EUA, tal questionamento tem de ser acompanhado de uma decisão: concentrar-se naquelas áreas em que o modelo de negócio das empresas orientadas para o valor deixa brechas.
- Por exemplo, em vez de tentar concorrer diretamente com a empresa orientada para o valor Wal-Mart, a varejista Walgreens focalizou o fator conveniência. Por sua vez, a Delta, para competir com a Southwest Airlines, criou uma nova companhia aérea de baixo preço. Este artigo foi escrito por Robert J. Frank, Jeffrey P. George e Laxman Narasimhan, da McKinsey de São Francisco, Califórnia, EUA.

vantagem em custos, adquirida em fontes específicas do setor e na execução sem falhas de sua estratégia.

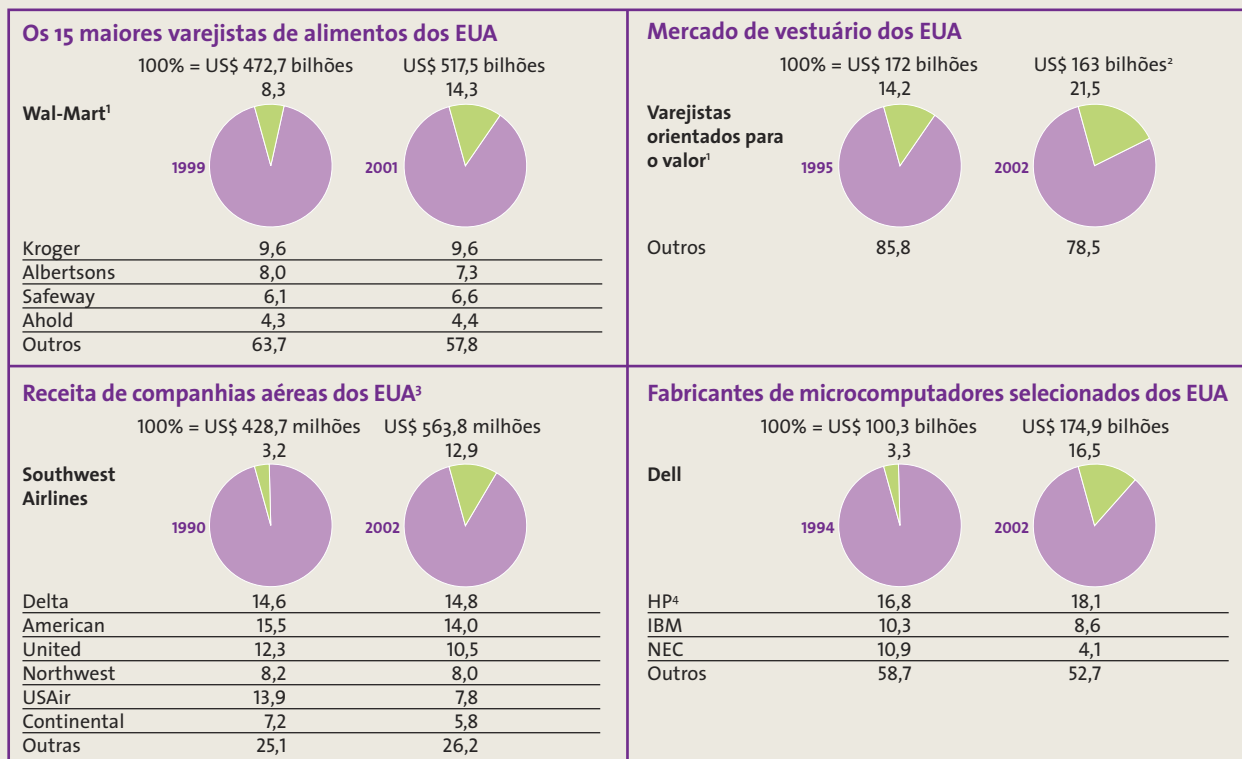
A Southwest nos Estados Unidos e a Ryanair na Europa, por exemplo, conseguem oferecer preços mais baixos porque utilizam aeroportos de custo reduzido, mantêm baixos os encargos trabalhistas, vendem passagens pela Internet, servem um “lanchinho” mínimo, ou nenhum, durante os vôos e suas aeronaves voam mais horas todos os dias.

A Wal-Mart combina excelência em distribuição, sistema de compras eficiente, relacionamento sólido com fornecedores e maior produtividade. Os preços competitivos dos computadores Dell resultam da combinação entre cadeia de fornecimento extremamente eficiente e baixos custos de produção. Essas vantagens demoram anos para ser construídas e são difíceis de copiar.

O segundo ponto forte das empresas orientadas para o valor é uma mudança na percepção dos clientes sobre a qualidade que elas oferecem. Os consumidores que buscam valor precisam aceitar certas trocas –por exemplo, a Southwest não permite a reserva de lugar em seus vôos. No entanto, a lacuna, tanto real como percebida, entre as empresas orientadas para o valor e seus concorrentes mais tradicionais tem diminuído quando se trata de serviço, conveniência e experiência de compra.

De acordo com pesquisa da McKinsey, em alguns mercados dos Estados Unidos, os clientes acham que a Wal-Mart oferece “alimentos frescos com qualidade comparável à dos

UM MUNDO ORIENTADO PARA O VALOR – Mudança em *market share* (%)



Obs.: 1. Inclui Kohl's, Target e Wal-Mart. Os números anteriores a setembro de 2000 foram obtidos com a metodologia que utiliza anotações diárias de chefes de família e os posteriores com a metodologia *on-line* individual. 2. Em 2003, a NPD Fashionworld cresceu em relação a 2001 (um reflexo da mudança no reposicionamento dos dados), atingindo US\$ 175 bilhões. 3. Por passageiros embarcados, ou seja, somando aqueles que pagam por sua passagem aérea. O número total de passageiros embarcados corresponde à contagem não duplicada do total de passageiros existentes no mercado. 4. Inclui as receitas da Compaq.

Fontes: BACK Aviation Solutions, IDC, Morgan Stanley, NPD Fashionworld e análise da McKinsey.

O ciclo virtuoso – mais clientes, mais produtividade, dimensão econômica superior – gera oportunidades de trabalhar com novas categorias de produtos

concorrentes” e tem “boas marcas próprias” – áreas antes avaliadas como “pontos fracos” da empresa. Essa percepção positiva se estende aos consumidores que consideram a qualidade mais importante que o preço.

As empresas orientadas para o valor atraem milhares de clientes com a vitoriosa combinação de preço baixo e qualidade “suficientemente boa”. Esse alto número de clientes geralmente se traduz em produtividade superior – mais vendas por metro quadrado ou por funcionário. Gera também um excedente econômico, que muitas companhias utilizam para baixar os preços e aumentar ainda mais a qualidade.

As organizações concorrentes que não dispõem de tal produtividade precisam baixar o padrão de qualidade de seus produtos e serviços ou cobrar um preço significativamente mais alto, o que aumenta ainda mais a vantagem daquelas orientadas para o valor.

Estudamos em profundidade essa dinâmica no setor de varejo. A Wal-Mart, empresa com a maior participação de mercado no setor de alimentos nos Estados Unidos, utiliza a estratégia de cobrar preços mais baixos para atrair consumidores de áreas geográficas bem maiores do que as de seus principais concorrentes. O resultado é um tráfego de pessoas significativamente mais elevado.

Esse fator, combinado com o tamanho médio da cesta básica da Wal-Mart, leva a vendas mais produtivas, o que somente foi possível devido ao alto número de clientes da empresa que preferem fazer suas compras em um único lugar e estocar produtos. Tudo isso permite à Wal-Mart baixar ainda mais os preços e aumentar a quantidade de funcionários.

O padrão se repete em outros setores. Tanto a Southwest como a Ryanair têm, no mínimo, uma vantagem de 30% sobre os concorrentes tradicionais em relação ao custo da milha por assento disponível. Por esse motivo, elas podem oferecer os baixíssimos níveis de preço que geram fidelidade e rentabilidade acima da média. Isso lhes permite cobrar preços ainda mais baixos e investir em mais rotas e, como resultado, estimular o aumento do tráfego de passageiros.

No segmento de microcomputadores, a vantagem inicial da Dell quanto à produtividade de sua cadeia de fornecimento ajudou a empresa a concorrer agressivamente, ao mesmo tempo que conquistava margens atraentes e investia para melhorar a forma como interage com seus clientes.

O ciclo virtuoso – mais clientes, mais produtividade, dimensão econômica superior – gera também oportunidades para que as empresas orientadas para o valor passem a trabalhar com novas categorias de produtos e serviços.

É o caso, por exemplo, da incursão da Wal-Mart nos mercados de veículos usados e serviços financeiros, assim como da recente expansão da Dell e sua reputação de fabricante de baixos preços e alta qualidade, para novas categorias de produtos. Desde 1997, a Dell aumentou sua participação no mercado de servidores de baixa tecnologia dos Estados Unidos em mais de 30% e assumiu a liderança desse mercado ao superar concorrentes como Gateway, HP e IBM.

Mais recentemente, a Dell obteve enorme sucesso ao lançar um computador de mão, formar parceria com a Lexmark para fabricar impressoras e com a EMC na área de sistemas de armazenamento de dados, além de iniciar o aumento de sua produção de produtos eletrônicos, como televisores de tela plana.

O que acontecerá no futuro

A onipresença e a rápida expansão das empresas orientadas para o valor em diferentes mercados e áreas geográficas levantam importantes questões para companhias de todos os setores. Se seu setor ainda não “mudou para o valor”, há planos para tomar essa iniciativa num futuro próximo? Se o processo já começou, quanto de seu negócio corre algum tipo de risco?

Os varejistas orientados para o valor, como Kohl's, Target e Wal-Mart, conquistaram a maior parcela do mercado em categorias de vestuário básicas, entre elas as de roupas íntimas e meias. Será que eles expandirão essa vantagem para categorias mais disputadas, como as de calças esportivas e camisetas pólo?

A resposta a perguntas desse tipo depende de fatores como recursos, informação, regulamentação e clientes. Aparentemente, as restrições associadas a tais fatores são a única coisa que poderia inibir o sucesso de empresas orientadas para o valor em outros setores de atividade ou mesmo sua expansão nos mercados em que já concorrem. No entanto, essas restrições não são insuperáveis.

Examinemos as restrições de recursos –aqui definidos de forma ampla, incluindo imóveis, recursos naturais, pessoas e outros ativos indispensáveis a qualquer empresa. Os varejistas “pesos pesados” só conseguem entrar em um mercado quando há imóveis a preços acessíveis na área e a comunidade está disposta a permitir sua presença. Isso também é verdade para as companhias aéreas.

Mesmo assim, esse tipo de restrição pode, em certa medida, ser superado por empresas inteligentes como a Wal-Mart –que apela aos mercados de bairro para entrar em áreas mais congestionadas–, a Southwest e a Ryanair –que utilizam aeroportos menores e menos atrancados.

O custo mais baixo da mão-de-obra é outro fator importante; não é por acaso que a Wal-Mart continua mantendo o sindicato longe de suas lojas.

A falta de informação também pode influenciar o crescimento das empresas orientadas para o valor, porque dificulta a comunicação de suas proposições de valor. Por exemplo, como são poucos os consumidores que adquirem imóveis sem antes conhecê-los, os corretores de imóveis de baixo custo que utilizam a Internet e as empresas do ramo orientadas para o valor provavelmente têm capacidade limitada de penetrar nesse mercado.

Por outro lado, a enorme diversidade de informações encontrada na Internet diminuiu as barreiras em setores como financiamento de imóveis e seguro de veículos, nos quais empresas como a Ditech.com e a GEICO, respectivamente, conquistaram grande participação. Quando constatamos a queda de barreiras nesses tipos de setor de atividade, é possível especular que estamos no início de uma longa estrada que nos conduzirá à consolidação cada vez maior do conceito de orientação para o valor.

Os obstáculos criados pela regulamentação também podem diminuir a capacidade de uma empresa orientada para o valor de desenvolver e comunicar ofertas atraentes de produtos ou serviços. Por exemplo, a regulamentação dificulta a entrada de novos concorrentes nos setores de vendas de veículos e de bebidas.

Setores como os de produtos farmacêuticos, biotecnologia e equipamentos médicos enfrentam problemas urgentes relativos à saúde e à segurança que implicam longos processos de aprovação do governo e cuja execução depende de funcionários altamente qualificados, bem remunerados e com altos orçamentos para pesquisa e desenvolvimento a sua disposição –o que não é a norma nas empresas orientadas para o valor.

Depois que os obstáculos criados pela regulamentação, como os ligados ao vencimento de patentes, forem eliminados, as portas poderão abrir para as empresas orientadas para o valor. Por isso, companhias que dependem da regulamentação para se defender das empresas orientadas para o valor precisam manter-se em estado de alerta máximo.

Finalmente, vale a pena lembrar que os consumidores impõem limites à expansão das empresas orientadas para o valor. Por exemplo, as lojas Wal-Mart ficam, em geral, longe das áreas residenciais. As baixas tarifas da Southwest não permitem a reserva de assento. E acredita-se que muitas pessoas vão continuar preferindo o aeroporto Frankfurt-Main, bem mais conveniente, em vez do terminal Frankfurt-Hahn da Ryanair, que as obriga algumas vezes a enfrentar distâncias de até 100 quilômetros para chegar lá.

No entanto, mesmo esse fator pode ser superado. À medida que os consumidores jovens, que cresceram com as empresas orientadas para o valor, forem transformando-se em uma população consumidora significativa, é possível que algumas trocas percam a importância.

Nossa pesquisa no mercado de produtos alimentícios da cidade de Dallas, por exemplo, indica que os varejistas orientados para o valor têm maior penetração entre os consumidores mais jovens do que entre os mais velhos (21% dos consumidores abaixo de 35 anos e 17% daqueles acima de 35).

A concorrência nos mercados orientados para o valor passará a se caracterizar pelo alto grau de experimentação em categorias e formatos

As repercussões para a concorrência

As empresas orientadas para o valor alteram a natureza da concorrência porque modificam o comportamento dos consumidores. Também dão origem a reações competitivas porque o valor que geram para os acionistas chama a atenção de todo mundo.

As companhias tradicionais, por sua vez, adotam iniciativas para se diferenciar e se renovar, por meio de novos formatos e novas categorias de produtos e serviços. Além disso, tentam aumentar suas apostas no jogo que está em andamento –particularmente quando se trata de lidar com as percepções de preço e redução de custos, que são cruciais para concorrer com as empresas orientadas para o valor.

Como o ato de concorrer está baseado cada vez mais na diferenciação e na execução da estratégia, os executivos precisam redirecionar as atividades de suas organizações para a experiência e inovação rápidas, para a melhor compreensão do cliente, para a definição de preços e promoções eficazes e para a maior eficiência da linha de frente.

Seu principal desafio será diagnosticar que áreas da empresa não possuem as habilidades necessárias e tomar as medidas para desenvolvê-las o mais rapidamente possível. Além das iniciativas de gestão da mudança, os altos executivos têm de começar a pensar as parcerias e alianças de forma mais criativa para conseguir contratar os profissionais com os talentos de que a empresa precisa.

O caminho da diferenciação

Para ter êxito, as companhias tradicionais devem concentrar-se naquelas áreas em que o modelo de negócio das empresas orientadas para o valor deixa espaço de manobra.

Em vez de tentar concorrer com a Wal-Mart e varejistas semelhantes, por exemplo, a Walgreens decidiu focalizar o fator conveniência. Ela fez uma rápida expansão para abrir lojas em toda parte, preocupando-se em garantir que a maioria delas estivesse instalada em esquinas e contasse com estacionamento fácil.

Além disso, modificou o aspecto geral de suas lojas para facilitar a entrada e a saída dos clientes, posicionando os balcões de atendimento de categorias-chave de produtos (alimentos de conveniência e revelação de fotos em uma hora) próximos à entrada.

Para melhorar suas vendas de produtos de farmácia, a empresa implantou um sistema simples de solicitação de produtos, por telefone e Internet, e instalou janelas *drive-through* na maioria das lojas de rua.

Essas medidas ajudaram a Walgreens a aumentar sua receita de US\$ 15 bilhões em 1998 para mais de US\$ 33 bilhões em 2002 e a aumentar suas vendas em mais de 10% a partir de 1999.

Criar e estabelecer um conceito diferenciado não é fácil e exige um processo de tentativas e erros. A concorrência nos mercados orientados para o valor passará a se caracterizar, portanto, pelo alto grau de experimentação em categorias e formatos até que as empresas encontrem a fórmula do sucesso.

Às vezes, a experimentação implica criar novos formatos para as organizações existentes. Foi o que aconteceu com a Song –nova companhia aérea de baixo preço da Delta– e com a Total Merrill, da Merrill Lynch –que faz a integração de todos os produtos vendidos pela empresa, entre eles produtos de investimento, financiamento de imóveis, empréstimos, planejamento de fundos e imóveis, seguros, fundos de aposentadoria e serviços para pequenas empresas.

Em outros casos, a experimentação pode requerer a expansão para novas áreas de atividade. No setor de varejo, por exemplo, a Tesco do Reino Unido aproveitou seu bom relacionamento com os clientes para entrar em outros segmentos, como seguros, telecomunicações, viagens e serviços públicos.

Como executar a reação

Os mercados orientados para o valor atribuem grande valor à boa execução da estratégia das empresas, principalmente no que se refere a preços e custos. A experiência desastrosa da Kmart (que tentou concorrer cabeça a cabeça com a Wal-Mart) é um exemplo de como é difícil desafiar as organizações líderes em valor no terreno delas.

Alcançar ou mesmo superar os preços de uma empresa orientada para o valor –como a Kmart conseguiu por um breve período– não leva à vitória na batalha para mudar a percepção dos consumidores em relação a companhias cuja reputação de oferecer preços mais baixos está mais do que consolidada.

Não há uma solução fácil para esse desafio. Entretanto, é útil reconhecer que empresas orientadas para o valor geralmente fixam de forma agressiva o preço de seus produtos e serviços de grande vendagem (e de fácil comparação com o dos concorrentes), e é útil compensar as margens perdidas nas vendas de produtos mais sofisticados aumentando preços.

A publicidade direcionada à divulgação das ofertas especiais e o uso de sistemas de sinalização simples e eficientes utilizados pelos varejistas fazem os consumidores reconhecer o valor oferecido. É bem provável que essas estratégias se tornem cada vez mais visíveis no cenário competitivo.

Implantar iniciativas promocionais de forma seletiva e garantir que elas sejam sustentáveis é outro fator importante. Ao concorrer com empresas japonesas orientadas para o valor, as montadoras dos EUA descobriram que sua estratégia de alardear abatimentos que comunicavam o valor, mas que também destruía as margens futuras ao induzir os clientes a adiar suas compras até que elas iniciassem as liquidações, era uma verdadeira armadilha.

Em última análise, é óbvio que a capacidade de oferecer preços seletivamente competitivos depende da manutenção dos custos em níveis adequados. Em vista do ciclo virtuoso que reforça a dimensão econômica de muitas empresas orientadas para o valor, é impossível alcançar os concorrentes por meio de iniciativas únicas de redução de custos.

A melhoria contínua é necessária, e o papel das técnicas de fabricação enxuta introduzidas pela Toyota (cujo objetivo é reduzir os custos e aumentar a qualidade) é cada vez mais vital para diferentes setores.

No setor de serviços financeiros, os bancos usaram as técnicas de enxugamento para agilizar não só o processamento de cheques e a aprovação de empréstimos imobiliários, mas também para melhorar o desempenho das centrais de atendimento ao cliente.

É provável que operações enxutas também sejam implantadas em outros setores. Não há outra saída. ●

© The McKinsey Quarterly