

CADEIA DE VALORES ANALISADA SOB OS CONCEITOS DE VALORES-CRIADOS

Enga. Regina Maura Martins Dias

Escola de Eng. de São Carlos/USP - Área de Eng. de Produção
Brasil
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 Tel.: 74-9237 Fax 71-9241

Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana

Escola de Eng. de São Carlos/USP - Área de Eng. de Produção
Brasil
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 Tel.: 74-9237 Fax 71-9241

RESUMO

No contexto da globalização mundial, a competitividade se tornou uma das prioridades para as empresas permanecerem no mercado. Para tanto, elas devem escolher e implementar uma estratégia a fim de obterem e sustentarem uma vantagem competitiva.

Para se compreender a vantagem competitiva, Porter (1985) escreve que deve-se observar as atividades das indústrias separadamente, o que faz da cadeia de valores um instrumento para isso.

*Acontece, que com a competição global, as mudanças de mercados e as novas tecnologias, estão tornando acessível qualitativamente novos caminhos de valores, valores estes que agora são chamados de **valores-criados**.*

O objetivo deste artigo é apresentar esta nova visão de valores-criados que se sobrepõe à cadeia de valores. Portanto, será apresentado um exemplo de uma empresa.

VISÃO ESTRATÉGICA

No pensamento tradicional, toda empresa ocupa um lugar na cadeia de valores e os fornecedores fornecem entradas. a empresa soma os valores para as entradas antes de passá-los para o próximo agente principal da cadeia: o cliente, um negócio ou o cliente final.

Nesta visão, estratégia é o posicionamento da empresa no lugar certo da cadeia de valores: o negócio certo, os produtos certos, os segmentos certos de mercados, e as atividades certas de valor-somado.

Nesta nova perspectiva, o sucesso da empresa não vem somente do valor-somado, pois o foco de análise estratégica é o sistema de valor-criado da empresa ou indústria, onde os agentes econômicos (fornecedores, sócios, clientes) trabalham juntos para co-produzir valores. A tarefa estratégica chave da empresa é a reconfiguração das funções no meio desta constelação de agentes para mobilizar a criação do valor em novas formas e para novos jogadores. Sendo sua fundamental meta estratégica criar um proveitoso ajuste entre competitividade e cliente.

CASO: TRANSFORMAÇÃO DE UMA PEQUENA EXPEDIDORA DE MOBÍLIAS P/ O GRANDE RAMO VAREJISTA DE ACESSÓRIOS P/CASA

Esta empresa quer ganhar a fórmula dos negócios: simplicidade; alta qualidade; projetos; fonte global dos componentes; derrubar os kits de mobílias que os clientes transportam e eles mesmos montam; grandes lojas de subúrbios com estacionamento grande e cortesias como café e restaurantes; etc.

A parcela que esta empresa economiza sobre componentes de baixo-custo, armazenagem eficiente e clientes que se servem é de 25-50% abaixo dos competidores. Ela consegue isto porque possui sistematicamente redefinida as funções, relacionamentos e práticas organizacionais dos negócios de mobília. O resultado é um negócio integrado que cria valores unindo as várias capacidades dos participantes mais eficientes e efetivos.

Além de oferecer preços baixos, ofereceu aos clientes em levar para casa os produtos e eles mesmos montarem, o que antes era feitos pelos fabricantes e varejistas. Então a empresa promete entregar o projeto bem desenhado e com preços baixos.

Na entrada da loja, são dados aos clientes catálogos, trenas, canetas e papéis para ajudá-los na escolha, sem a presença de um vendedor. Os produtos são agrupados para não só oferecer mesas e cadeiras, mas também projetos para salas. Em cada item há uma etiqueta simples, legível, com o nome e preço do produto, as dimensões, materiais e as cores que existem, instruções para cuidados e a posição na loja onde podem ser regulados e limpos. Depois do pagamento, os clientes colocam suas compras em karts para levá-los até o carro. Se a compra não couber no carro, a empresa emprestará ou venderá ao preço de custo um automóvel "roof rack".

A empresa quer que seus clientes entendam que suas funções não são para consumir valores, mas criá-los. A empresa oferece às famílias mais que mobílias co-produzidas, oferece aperfeiçoamento na vida familiar. A razão destes serviços é para estimar seu significado central da estratégia desta empresa: entender como os clientes podem criar seus próprios valores e assim criar um sistema de negócios que permite-os fazer o melhor. a meta não é socorrer os clientes de fazer tarefas certas, mas mobilizá-los a fazer as coisas de um modo fácil, que eles nunca fizeram antes.

Os fornecedores desta empresa além de ganharem acesso ao mercado global, recebem assistência técnica, arrendamento de equipamento e informações sobre as vendas da produção no padrão de qualidade mundial.

A insistência sobre baixo custo de seus fornecedores ocorre de duas importantes implicações:

- a) a fonte de componentes é dispersa: as costas e o assento são feitos na Polônia, as pernas na França e os parafusos na Espanha.
- b) a empresa deve ordenar as partes em alto volume, integrá-las na produção e entregá-los para as lojas num espaço de tempo para minimizar os custos dos inventários.

A peça central deste sistema é a rede mundial da empresa com 14 armazéns, que operam com pontos de controle logístico, centros de consolidação e importantes mudanças. Eles jogam uma função proação na integração de oferta e demanda, reduzindo a necessidade de lojas de produção por longos períodos, holding de unidades de custo baixo e ajuda aos varejistas para antecipar as necessidades e eliminar as deficiências.

COMENTÁRIOS

A cadeia de valores de uma indústria, ajuda a empresa a se localizar no mercado, ou seja, a se posicionar dentro da cadeia. Em uma análise, ela pode decidir entre comprar

ou fabricar, aumentar ou diminuir sua atuação na cadeia, porque toda empresa pertence a uma cadeia e em algum lugar dela, ela é uma compradora e vendedora. Conhecendo a cadeia de valores, a empresa conhece a atuação de seus competidores no mercado e com isso pode gerar perspectivas diferentes na análise de custo, obtendo assim um posicionamento estratégico destacável.

Acontece, de acordo com o caso apresentado acima, a imagem da cadeia de valores, omite em prender a complexidade das funções e relações no sistema de negócios da empresa. Esta empresa não se posiciona para somar valores em qualquer ponto em uma predeterminada sequência de atividades, ela demonstra reinventar valores e os sistemas de negócios que distribuem para um elenco completo de agentes econômicos. A divisão de trabalho, a organização co-produtiva da empresa forçam os clientes e fornecedores a pensarem sobre valor em um novo caminho: quais clientes são também fornecedores (de tempo, mão-de-obra, informação, transporte); quais fornecedores são também clientes (serviços técnicos e negócios da empresa); a empresa não é uma grande varejista como uma estrela central em uma constelação de serviços, de mercadorias, projetos, gerenciamento, suporte e entretenimento. O resultado deste exemplo é que a empresa tem sucesso em criação de mais valores por pessoa (clientes, vendedores e empregados) e em grande quantia vinda do lucro total e para seus recursos financeiros e humanos do que tudo, mas uma tarefa difícil de outras empresas em qualquer indústria de consumo.

Para enfatizar o caminho dos produtos e serviços que são baseados em atividades, estes serão chamados de contribuições.

Nos dias de hoje, com o impacto da tecnologia de informação e a globalização de mercados e produção, novos métodos de atividades combinadas em contribuições, são produzidas novas ocasiões de valores-criados.

A nova lógica de valores presentes nesta empresa implica em três estratégias:

1. No mundo onde os valores não ocorrem em cadeias sequenciais mas em constelações complexas, a meta dos negócios não é somente planejar e fazer alguma coisa de valor para clientes, como mobilizá-los para obterem vantagem de oferecimento de concentração e criar valores para eles mesmos. As empresas não competem com outra empresa qualquer. Melhor, suas contribuições é que competem pelo tempo, atenção e dinheiro dos clientes.

2. O que é verdade para a contribuição individual é também verdade para todo conjunto de sistemas de valores-criados. Como as contribuições potenciais começam mais complexas e variadas, então é necessário o relacionamento para produzi-los. Como resultado, a tarefa estratégica principal da empresa é a reconfiguração de seu relacionamento e sistemas de negócio.

3. Se a chave para os valores-criados é co-produzir contribuições que mobilize seus clientes, então somente a fonte verdadeira da vantagem competitiva é a habilidade para conceber o sistema de valor-criado e fazê-lo trabalhar.

Então, a meta não é criar valores para clientes, mas mobilizá-los para criar seus próprios valores das várias contribuições da empresa.

As empresas criam valores quando elas tornam não somente suas contribuições mais inteligentes, mas quando seus fornecedores e clientes se tornam mais inteligentes ainda.

Com isso, a empresa deve sempre avaliar e reportar suas competências e relacionamentos em seqüência, para repetir seu sistema de valor criado, novo e responsável.

BIBLIOGRAFIA

NORMANN, R. & R. Ramirez. 1993. "From Value Chain to Value Constelation: Designing Interactive Strategy". Harvard Business Review - July - August. p. 65-77.

PORTER, M.E. 1985. Vantagem Competitiva. New York. The Free Press.