

3. Revisão da literatura

3.1 Gerando estratégias de inovação de valor

Através da análise da literatura de marketing e estratégia, se busca a compreensão do ambiente competitivo, a antecipação das ações da concorrência, a formulação de dinâmicas estratégicas de competição, a escolha da melhor maneira de superar a concorrência, ou seja, como obter uma melhor performance.

O que não é necessariamente levado em conta é que empresas e indústrias desaparecem, perdem ou ganham importância, como tem acontecido, por exemplo, com as máquinas de datilografia. Hoje, esse exemplo é óbvio, e esse modelo de máquina é praticamente um artigo de museu. Contudo, na época em que os microcomputadores ganhavam notoriedade, muitas empresas continuavam a busca pela competitividade. O que adianta ser a empresa mais competitiva de um mercado que vai desaparecer?

O mesmo pode ser dito a respeito das diferentes indústrias. Os setores que mais cresceram e têm uma importância significativa hoje, tais como a indústria de computadores, *softwares*, telefones celulares, gás natural para indústrias e conceito de *coffee bar* (Starbucks e outros estilos) ou não existiam ou tinham uma pequena importância em 1970. Se o mesmo for feito com as indústrias mais importantes em 1970 e em 1940, e, posteriormente, se forem comparados os setores mais importantes em 1940 e 1910, verificar-se-á o mesmo fenômeno conforme ilustrado abaixo por Chan Kim e Mauborgne (1999).

Segundo Chan Kim e Mauborgne (1999), existe uma capacidade de se subestimar a criação de novas indústrias, bem como de todas as mudanças que possam ocorrer. Muitas empresas têm passado despercebidas pelas lições-chaves da criação de riqueza e de valor. Para eles,

não é a indústria em que a empresa se encontra inserida que faz com que ela cresça ou não. Também não se conhecem empresas que tenham criado sistematicamente valor na história.

Entretanto, são os chamados movimentos estratégicos, ou seja, a concepção, o lançamento e a implementação de novas idéias que determinam os vencedores, os perdedores e os sobreviventes.

A indústria americana de automóvel, entre os anos 1900 e 1940, é um exemplo pertinente. A Ford revolucionou o acesso em massa ao automóvel lançando em 1908 o Ford modelo T. Essa iniciativa levou a empresa a passar de 9% para 60% de participação no mercado. O Ford T permitiu a criação da indústria de automóveis.

Contudo, em 1924, a Ford foi ultrapassada pela General Motors devido a outra inovação. Em contra partida ao modelo único de uma cor, a GM criou um novo mercado com espaço para estilos diferentes criando carros para cada ocasião e bolso. Não somente a indústria foi novamente catapultada para outros patamares, mas a GM cresceu de 20% para 50% enquanto a Ford caiu de 60% para 20%.

Exemplos contemporâneos também podem ser citados, como a IKEA para móveis, Starbucks para cafés, Kinopolis para os cinemas, Wal-Mart para cadeias de supermercados de desconto, Barnes & Nobles para livrarias, Microsoft com o *software* operacional *Windows*, SAP para *softwares* empresariais e a Swatch para relógios. Todas criaram novos mercados ou novas formas de aproveitar oportunidades em um mesmo mercado. Conhecimentos e idéias são os melhores trunfos para uma inovação de valor (Chan Kim e Mauborgne, 1999).

Quando se verifica o valor na bolsa de valores de algumas empresas (número de ações detidas por acionistas vezes o valor unitário da ação da empresa), percebe-se como a importância do mercado pode ser mensurada. Por exemplo, o valor de mercado da SAP excede o valor da também alemã Siemens com mais de 150 anos. A título de exemplo, o valor da Microsoft é superior ao da soma do valor da GM e da Ford. Em 1995, com US\$ 6

bilhões em vendas e US\$ 7 bilhões de patrimônio, o valor da Microsoft era 1,5 vezes maior que o da GM que tinha um total de vendas de US\$ 168 bilhões e US\$ 217 bilhões de patrimônio (Chan Kim e Mauborgne, 1999).

Por que essas empresas possuem tanto valor apesar de serem menores em tamanho e deterem menos ativos físicos? Por que os investidores valorizam essas empresas dessa forma? O que não se encontra no balanço patrimonial e que os investidores valorizam? O conhecimento e as idéias implementadas são os responsáveis pela geração de tanta riqueza.

Um exemplo de como uma empresa pode se beneficiar da inovação de valor, mesmo a indústria do país estando em crise devido à concorrência estrangeira, é a Swatch. A indústria suíça sofria com a concorrência cada vez maior dos fabricantes do Japão e de Hong Kong conforme exemplificado abaixo por Chan Kim e Mauborgne (1999).

A Swatch transformou o relógio de pulso, um objeto funcional, em um acessório da moda para o mercado de massa. A firma inovou combinando a qualidade do relógio com desenho criativo, emoção e um preço competitivo.

Na ocasião, bons relógios vindos do Japão e Hong Kong, custavam aproximadamente US\$ 75,00. A Swatch decidiu lançar a US\$ 40,00 estimulando o conceito de moda, ou seja, estimulando o cliente a comprar um Swatch para cada ocasião.

O baixo preço não deixou margem para os relógios vindos da Ásia que não puderam copiar a idéia. Para tal, as diversas áreas da Swatch tiveram que trabalhar juntas para a concepção de tal relógio.

Logo, quais são as grandes diferenças entre a visão convencional e a visão *value innovation*? A tabela abaixo apresenta um quadro comparativo entre as duas visões:

Tabela 3.1 - Visão convencional x visão *value innovation*

	Visão convencional	Visão <i>value innovation</i>
Concorrência	Superar a concorrência	Buscar valor superior radical transformando a competição em item irrelevante
Clientes	Reter e melhor satisfazer os clientes existentes	Focar na massa de compradores acompanhando de perto não clientes e estar disposto a perder alguns clientes existentes
Capacidades corporativas	Alavancar e aperfeiçoar as habilidades atuais de uma empresa	Estar disposto a unir outras capacidades corporativas além das existentes

Fonte: Chan Kim e Mauborgne (1999)

Para constituir inovações de valor, deve-se formular cinco perguntas estratégicas. Para melhor ilustrar esses questionamentos, será apresentada também a visão convencional. A tabela abaixo resume as cinco perguntas e as contrapõe com o pensamento convencional.

Tabela 3.2 - Lógica *value innovation* x lógica convencional

	Lógica <i>value innovation</i>	Lógica convencional
1ª Questão	A empresa desafia a inevitabilidade das condições da indústria?	A empresa permite que as condições da indústria ditem o que é possível, provável e lucrativo?
2ª Questão	A empresa foca em dominar um mercado pela introdução de avanços significativos para o cliente?	A empresa foca em performar melhor do que a concorrência?
3ª Questão	O corpo gerencial começa por considerar suas premissas em uma folha branca, do zero?	O corpo gerencial começa por considerar recursos e capacidades?
4ª Questão	A empresa procura por pontos-chaves na oferta ao cliente criando barreiras significativas de entrada no mercado mesmo se a empresa perca alguns clientes?	A empresa foca em segmentação de clientes, personalização da oferta, e retenção?
5ª Questão	A empresa pensa em termos de solução total para o cliente mesmo que isso seja bem acima da oferta tradicional do mercado?	A empresa procura aperfeiçoar produtos e serviços na indústria?

Fonte: Chan Kim e Mauborgne (1999)

3.2 Ferramentas para criar uma estratégia de inovação de valor

Para constituir estratégias de inovações de valor, algumas ferramentas foram criadas e propostas por Chan Kim e Mauborgne (1999).

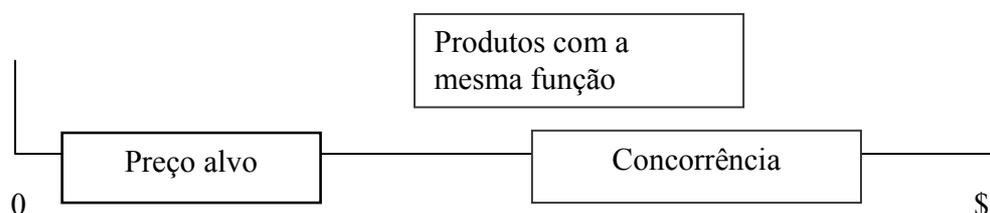
O primeiro instrumento analítico é criar uma utilidade excepcional para o produto ou serviço. Em seguida, deve-se estipular o preço-alvo desse produto ou serviço. Nesse ponto,

devem ser feitas análises dos preços praticados e, em seguida, especificar em que preço o produto ou serviço a ser lançado será uma inovação com valor.

Logo, o primeiro instrumento é o “Mapa Útil do Comprador”. Ele indica quanto o cliente está propenso a ser atraído pela nova idéia.

Uma segunda ferramenta é o “Corredor de Preço”, que identifica qual preço vai conquistar o maior número de clientes sem que seja possível para a concorrência copiá-los. Isso significa ter um preço competitivo não só em relação aos concorrentes, mas também comparado com outros serviços e produtos que possam ter uma mesma função. Por exemplo, linhas aéreas regionais competem não só com outras companhias aéreas, mas também com ônibus, trens e carros.

Figura 3.1 - Corredor de preço



Fonte: Chan Kim e Mauborgne (1999)

Para gerar inovações de valor, as empresas devem fazer duas perguntas cruciais: a empresa está oferecendo aos seus clientes um valor radicalmente superior? E o preço adotado pela empresa é acessível para a massa de compradores do mercado alvo?

O terceiro instrumento é o “Guia de Modelagem de Negócios”. A ferramenta possibilita calcular como a empresa vai oferecer um produto ou serviço inovador no preço alvo. Isto inclui chegar a um custo alvo e análise de terceirização e parcerias. Algumas perguntas contribuem para nortear a modelagem: Qual seu custo alvo? Com quem podemos fazer parcerias? Que modelo de preço poderia ser usado?

Essas ferramentas permitem melhor avaliar as oportunidades e os riscos mesmo não significando que eles não existam mais. O envolvimento de todos os *stakeholders* no processo é também fundamental – clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e sociedade.

Mesmo um excelente projeto de valor e um modelo imbatível de serviço podem não ser suficientes para garantir o sucesso de um produto. Quase por definição, inovações ameaçam o *status quo* e por isso frequentemente provocam medo e resistência entre os três principais parceiros de uma companhia : seus empregados, seus sócios nos negócios e o público em geral.

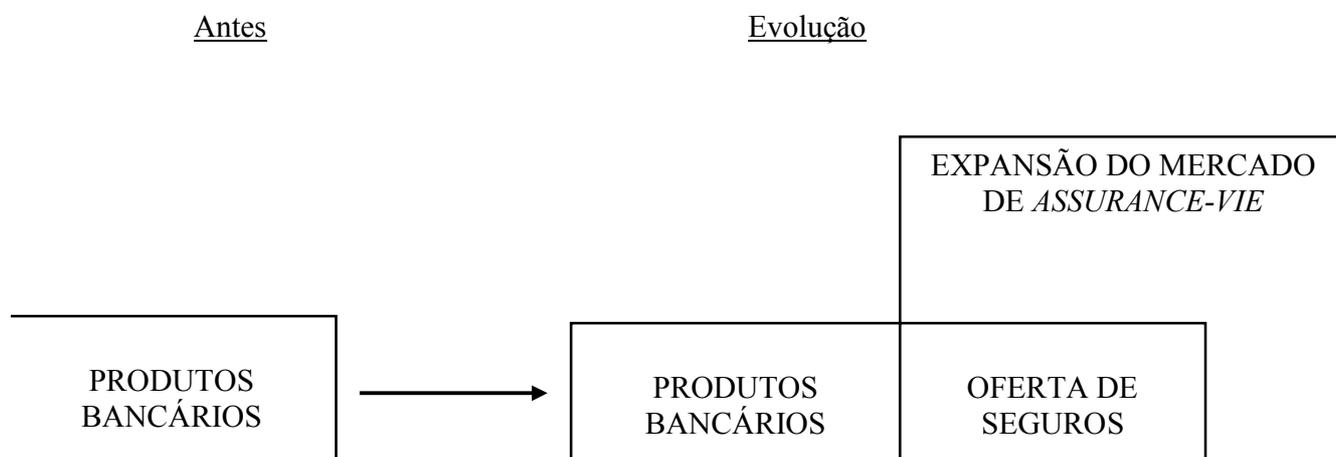
3.3 Posicionamento estratégico inovador dos bancos

Nesta parte, procura-se identificar ao longo das duas últimas décadas que conceitos os bancos seguiram para conquistar uma parcela do mercado segurador.

A indústria de seguros vivenciou uma grande mudança de cenário no meio da década de 80 com o aumento progressivo da participação de mercado dos bancos no produto *assurance-vie*. Até esse período, as seguradoras tradicionais detinham praticamente o monopólio do mercado, e os bancos possuíam pequenas participações. Assim sendo, no início dos anos 90, os bancos já tinham mais da metade do volume de negócios do *assurance-vie* e se tornavam líderes nesta família de produtos. Essa inovação foi uma quebra de décadas do *status quo* em uma indústria que não parecia ser inovadora. Foi uma verdadeira descontinuidade competitiva com mudanças significativas, como conceitua Prahalad e Oosterveld (2001).

A luz do conceito de *value innovation* de Chan Kim e Mauborgne percebe-se que os bancos criaram um novo mercado e os bancos não só se legitimaram como fornecedores mas foram também as locomotivas do crescimento da indústria de seguros saindo do zero e em menos de 20 anos passando a ter uma participação de mercado considerável. Nos produtos de *assurance-vie*, a indústria de seguros nunca conheceu tamanho crescimento desde que os bancos passaram a ser atores significativos. Os bancos inovaram criando um verdadeiro novo mercado.

Figura 3.2 – Novos mercados para os bancos na França



Um dos primeiros itens consiste em que os bancos já detinham os pontos de vendas, logo, o domínio na distribuição dos produtos. Nos anos 70, muitos já engatinhavam na fabricação de produtos de seguros e, nos anos 80, esse processo se acelerou.

O mercado de seguros na França sofreu um processo de desintermediação como ocorreu em varias indústrias (Prahalad e Oosterveld, 2001). Por conseguinte, a tradicional cadeia de distribuição de seguros através de agentes exclusivos e corretores independentes foi submetida à concorrência dos bancos que já eram donos da distribuição de produtos e não precisavam de intermediários.

Então, se percebeu uma grande transformação. Não foi o fato de ter reduzido custos ou ter promovido uma reengenharia. Mas, sim, porque as organizações foram orientadas por um conceito de oportunidade e de envolvimento de todos para conquistar essa chance que surgia (Prahalad e Oosterveld, 2001). Os bancos precisaram mudar a cultura dos gerentes de relacionamento para que esses se sentissem aptos e confiantes em oferecer também seguros, produto que eles desconheciam e, portanto, deveriam enfrentar a concorrência de profissionais especializados, como corretores e agentes de seguradoras. Executivos precisaram sair da sua zona de conforto e identificar zonas de oportunidades procurando novas fontes de crescimento (Prahalad e Oosterveld, 2001).

A competição se tornou tão intensa que faz com que a inovação seja indispensável, mas, em compensação, o foco obsessivo na competição torna a inovação difícil de ser atingida. Por isso, atualmente se inicia um novo ciclo de competição descontínua, como definido por Prahalad e Oosterveld, (2001), competição que pode ser uma nova oportunidade para os bancos adquirirem novos espaços na indústria de seguros. Isso posto, as seguradoras também estão se preparando para serem atores mais imponentes nessa indústria.

Para tal, os bancos precisaram experimentar essa nova indústria. Os bancos exerceram processos sistemáticos de aprendizado para em seguida realmente se desenvolverem (Markides, 1999). Nos anos 70 e no início dos anos 80, vários bancos criaram suas seguradoras, embora no início não se tenha percebido uma forte expansão. Atualmente, as seguradoras estão fazendo o mesmo oferecendo serviços bancários.

Os bancos souberam também ser propagadores de inovações importantes nessa indústria. No início dos anos 90, algumas seguradoras lançaram produtos *assurance-vie* com o MSP (*multi support*). A grande vantagem dessa inovação consiste em que o cliente possuía liberdade para investir o montante no contrato, de diversas formas, optando nesse mesmo contrato de seguro por vários tipos de fundo de renda fixa e variável além do tradicional fundo garantido (*fond en euro*). O produto não conheceu grande sucesso nos primeiros anos de existência. Quando os bancos perceberam a oportunidade de oferecer seus próprios

fundos aproveitando o conhecimento dos seus *Asset Managements* como gestores desses fundos, o produto acabou se propagando.

Foi uma situação similar à da indústria de videocassetes, na qual não foi o criador que conseguiu garantir o sucesso da idéia. Quando a Ampex inventou o mecanismo do videocassete nos anos 50, a empresa não soube explorar a oportunidade e criar um mercado de massa. A Sony e a JVC ofereceram o equipamento a 1% do valor do da Ampex e popularizaram assim o videocassete. Logo, empresas que fazem inovações de valor não necessariamente são os primeiros entrantes em termos tecnológicos ou em idéias. As empresas que sabem transformar essas idéias em oportunidade obtêm sucesso de vendas (Chan Kim e Mauborgne, 1999).

Outro ponto importante de se mencionar é que, quando os bancos começaram a oferecer o *assurance-vie*, o varejo bancário estava bastante maduro e os bancos precisariam encontrar outras fontes de receita. Contudo, rapidamente, vislumbraram a oportunidade, que explica porque a exploração da mesma se constituiu no motor para o crescimento desses atores.

Além disso, a indústria migrou de um conceito de venda de produto para oferta de solução (Prahalad e Oosterveld, 2001). O segurado era um mero número de apólice para as seguradoras e não verdadeiramente um cliente. As seguradoras se preocupavam em oferecer um determinado número de produtos que estavam no cardápio. Os bancos procuraram oferecer soluções, como por exemplo, um crédito hipotecário com um seguro prestamista e mais um seguro residencial.

Hax e Wilde II (2001) através do modelo Delta explicam que existem três distintas opções estratégicas, entre elas a *customer solutionst*. Percebe-se que os bancos se encaixam na estratégia de *customer solutions*. O foco dessa estratégia é oferecer uma ampla gama de produtos e serviços que satisfaça o máximo de necessidades possíveis do cliente migrando a atenção do produto para o cliente. Os bancos se transformaram em supermercados financeiros oferecendo seguros também e assim cobrindo o maior número possível de necessidades financeiras do cliente. Dessa forma, conseguiram oferecer uma variedade considerável de produtos e serviços, procurando ser uma solução global de gestão

patrimonial, tanto de proteção financeira, como de investimento. Os clientes conseguiam encontrar assim, em um só lugar, todas as opções de investimento. Os bancos também souberam aproveitar a proximidade do relacionamento e assim responder a sua necessidade, conforme conceituam Hax e Wilde II (2001).

Eles conseguiram também assumir o novo desafio de expandir seus espectros estratégicos e assim obter vantagem competitiva, como descrito por Hax e Wilde II no modelo *Delta*, alinhando e adaptando processos para o necessário posicionamento estratégico.

Os bancos definiram uma posição estratégica única e souberam se legitimar como tais perante o cliente (Markides, 2001). As instituições financeiras souberam passar de fornecedores de serviços bancários para supermercados financeiros, estendendo a gama de produtos ofertados e focando na distribuição de produtos.

Eles assimilaram outro conceito importante. Para otimizar a rentabilidade de um cliente, procuraram fidelizá-los, fazendo com que os mesmos fossem leais na renovação de seus produtos e na compra de novos (Thomas, Reinartz e Kumar, 2004). O produto *assurance-vie* foi a mola propulsora dessa estratégia. Do ponto de vista tributário, o produto passa a ser mais interessante para o cliente após oito anos, o que obriga ao cliente permanecer no banco pelo menos por esse período.

Outro fator diferenciador foi a segmentação adotada pelos bancos versus a ausência total de segmentação das seguradoras, nas quais o cliente era sinônimo de um número de apólice. Isso tudo permitia priorizar estratégias e objetivos de relacionamento com o cliente, privilegiando determinados clientes (Davenport, Harris e Kohli, 2001). Ferramentas como CRM mais uma vez colocaram os bancos na linha de frente, adotando-as antes das seguradoras.

Os bancos também souberam obter mais valor na interação com o cliente, conceito chave segundo Vandebosch e Dawar (2002). Os bancos conseguiram tirar vantagens de como era constituído o relacionamento com seus clientes. A interação mais freqüente e a profundidade da relação facilitavam a oferta de soluções para os clientes.

As seguradoras não conseguiram um novo posicionamento (Markides, 2001). As seguradoras reinavam absolutas. Elas demoraram a perceber a ofensiva dos bancos e quando isso aconteceu, já era tarde. As companhias de seguros tradicionais menosprezaram a ameaça dos bancos.

As seguradoras foram também incapazes de constituir um portfólio de estratégias que pudessem lidar com a chegada dos bancos e assim talvez buscar um novo reposicionamento ou mesmo esboçar uma reação eficiente (Williamson, 2001). Elas ignoraram principalmente o poder da distribuição dos bancos através de seus pontos de vendas.

No entanto, o momento atual apresenta novas variáveis, e essa realidade pode mudar. O sucesso obtido pelos bancos no passado não significa que poderá ser reproduzido no futuro. As incertezas quanto ao futuro conforme já citado no trabalho constituem novos desafios para todos os atores e os bancos terão que encontrar o posicionamento mais adequado.