

MAIS SOBRE: DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O desenvolvimento desta etapa do processo de planejamento estratégico exige um esforço maior do que simplesmente oferecer produtos e/ou serviços a um determinado mercado, uma vez que uma correta definição do negócio é que irá mostrar os caminhos que a empresa deverá seguir. Isto é, seus dirigentes deverão ter a habilidade para:

- a) delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar oportunidades de mercado;
- b) identificar os tipos de necessidades e/ou desejos que a empresa tem habilidade para satisfazer de forma diferenciada;
- c) saber quais são os benefícios que os clientes e/ou usuários esperam obter ao adquirir nossos produtos e/ou serviços;
- d) certificar-se de que estará não apenas correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes e/ou usuários;¹
- e) expressar formalmente uma missão que facilite a definição e o alcance dos objetivos pretendidos.

Para ilustrar a forma através da qual uma organização pode expressar o seu entendimento dessas habilidades, apresenta-se o exemplo da *Aida Engineering*, a qual, segundo seu presidente, existe para fazer algo muito além de produzir máquinas:

"Nossa empresa começou fabricando máquinas, mas nós nunca consideramos as máquinas como simples coisas de metal, senão como ferramentas que as empresas podem utilizar para produzir com eficiência. Escolhemos o nome Aida Engineering para fazer ressaltar o fato de que oferecemos o software necessário para que os objetos de metal funcionem com perfeição para nossos clientes. Daí obtemos nossos resultados. A engenharia implica que possuímos as ferramentas necessárias para solucionar problemas. Os clientes não nos procuram para comprar uma nova máquina, a não ser que tenham um problema que não podem resolver com a máquina atual. Pode ser que este cliente deseje encontrar a maneira de melhorar a qualidade do produto, ou fabricar séries pequenas de uma grande variedade de produtos em linha automática. Sabem muito bem o

¹ Considera-se cliente o indivíduo que compra e paga por um determinado produto e/ou serviço, e usuário aquele que efetivamente irá utilizar tal produto e/ou serviço. No caso da fralda descartável, por exemplo, o cliente e o usuário geralmente são pessoas diferentes.

que querem que suas máquinas façam. Nos oferecemos a solução mediante nossa gama.”

O exemplo mostra que a *Aida Engineering* tem muito claro que seus clientes não a procuram para comprar máquinas, e sim para obter benefícios tais como a melhoria da eficiência da produção, a solução de problemas, a melhoria da qualidade dos produtos, a diversificação da produção etc. Esta visão voltada para os benefícios, e não para o produto tem sido um dos fatores-chave para que a empresa possa manter sua posição competitiva.

Discutindo sobre este tema, Pagnoncelli e Vasconcellos Filhoa comentam que o negócio deve ser definido tendo-se em vista os benefícios (visão estratégica) e não os produtos ou serviços (visão míope), tal como ilustra o quadro abaixo:

EMPRESA	NEGÓCIO	
	Visão míope (produtos ou serviços)	Visão estratégica (benefícios)
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de escritório
IBM	Computadores	Informação
Estrela	Brinquedos	Alegria
Localiza	Aluguel de carros	Soluções em transporte
Arisco	Tempero	Alimentos
Randon	Veículos e implementos	Soluções para o transporte
Atlas	Elevadores	Transporte
Exxon (Esso)	Combustível	Energia
Abril	Livros e revistas	Informação, cultura e entretenimento

Fonte: Adaptado de Pagnoncelli e Vasconcellos Filho.⁵