

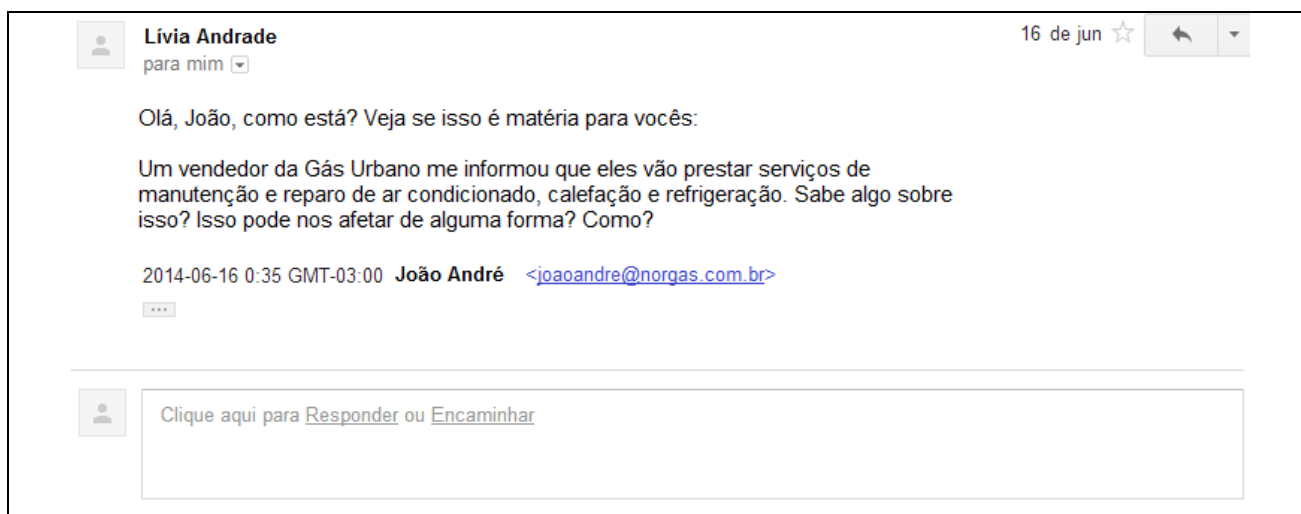
Caso da empresa Gás Urbano

A empresa Gás Urbano é uma grande companhia de distribuição de gás natural no Brasil. Possui centenas de milhares de clientes e muitos concorrentes. Os clientes empregam o gás como combustível em alguns equipamentos, também há os que utilizam o gás em motores de automóveis de pequeno e grande porte e ainda, há clientes que fazem uso em algumas indústrias. Sobre os concorrentes da Gás Urbano, um dos mais fortes é a Nordeste Gás (NorGás).

O presidente da NorGás solicitou uma reunião com todos os diretores e gerentes para tratar da reestruturação do Ambiente de Marketing, que traria em suas dependências uma célula de Inteligência Competitiva (IC). A reunião deveria ser para apresentar a nova equipe, a minuta do projeto do novo Ambiente e mais alguma explanação que se fizesse necessária. Mas qualquer explicação sobre o que faz a IC parecia insuficiente para contentar a imaginação dos gestores.

Quando foi solicitado aos colaboradores da célula de IC que contassem algum caso prático para exemplificar melhor sua atividade, logo após podia-se esperar um desagradável momento de silêncio. Nada parecia sensacional o suficiente para os gestores, especialmente para a diretora Livia Andrade. Para manter a confidencialidade, os analistas de IC, por fim, simplesmente disseram que não podiam falar mais a respeito, disseram ainda: "Não somos nós que precisamos identificar a estratégia do concorrente, é um colaborador deles que pode nos fornecer em uma feira ou evento do setor."

No dia seguinte, uma demanda inesperada da diretora Livia Andrade chegou ao e-mail corporativo de um dos analistas de IC, João André, indagava a respeito de uma nova estratégia da Gás Urbano que tinha ouvido de um vendedor da Gás Urbano em uma convenção que havia participado há pouco tempo:



O e-mail foi repassado para o gestor do Ambiente de Marketing, que ligou para a diretora buscando mais informações e avaliou a questão juntamente com a equipe do Ambiente. Então, o gestor resolveu abraçar a causa e analisar o caso da empresa Gás Urbano em paralelo com o projeto de reestruturação do Ambiente.

Com isso, resolveram abordar o assunto sob a perspectiva das competências essenciais. Tendo em vista que a Gás Urbano precisaria de certo tempo para estabelecer recursos, capacidades e competências essenciais para ingressar em um novo mercado (calefação, ar condicionado e refrigeração) com um novo serviço (reparo e manutenção), nada mais plausíveis do que realizar uma pesquisa sobre as atividades passadas e presentes da companhia.

Caso da empresa Gás Urbano

Então, os profissionais da célula de IC e o gestor do Ambiente de Marketing, começaram a levantar algumas questões, entre outras:

- O que diferencia a Gás Urbano das concorrentes?
- Será que a empresa possui alguma competência essencial?
- Quais as competências essenciais são transferíveis para o novo negócio?
- O que a Gás Urbano precisará fazer para continuar a ser bem sucedida em seu negócio de distribuição de gás natural ao ingressar no novo setor?

Primeiro, resolveram focar no levantamento de coisas que a Gás Urbano faz muito bem e chegaram a uma lista com alguns itens pertinentes:

- Distribuir com segurança, a milhares de consumidores, um enorme volume de materiais voláteis e inflamáveis;
- Projetar e instalar novas linhas de distribuição e postos de armazenamento, a custos razoáveis e da maneira mais apropriada;
- Manter suas instalações de distribuição e armazenamento com segurança e a custos eficientes;
- Treinar seu pessoal de campo, dar-lhe o necessário suporte em matéria de peças e equipamentos e despachá-los com eficiência;
- Assegurar a compra de estoque anual necessário junto a fornecedores confiáveis;
- Gerenciar efetivamente seu fluxo de caixa;
- Manter boas relações com grandes consumidores, uma vez que os grandes usuários comerciais e industriais de gás muitas vezes tem condições de comprar de outras fontes além da distribuidora local.
- Realizar a cobrança mensal de contas a receber dos clientes no destino correto e com a máxima pontualidade.

Essa lista alimentou, rapidamente, a questão sobre quais desses itens poderiam ser competências essenciais e quais poderiam ser transferidos para o novo negócio. Os candidatos naturais podem ser: treinamento, relações com consumidores, capacidade de projeto e engenharia de bons serviços de campo. Isso iniciou um diálogo técnico no grupo:

- João André: Vocês acham que essas competências essenciais distinguem a Gás Urbano das concorrentes? Dão margem competitiva? São transferíveis para o novo mercado?

- Todos respondem: Sim.

- João André: Então são competências essenciais. Mas viabilizam a competição no novo mercado?

A pergunta de João André ficou sem resposta.

- gerente do Ambiente de Marketing: Outra pergunta, será que a Gás Urbano estaria protegida de qualquer concorrência no novo mercado que sequer tenha a necessidade de ostentar qualquer competência essencial?

Mais outra pergunta ficou sem resposta no grupo. Mas com esses levantamentos, o gerente do Ambiente de Marketing e João André marcaram uma reunião com a diretora Livia Andrade para conversar sobre os primeiros achados e responder as necessidades de informação apresentadas no e-mail.

Caso da empresa Gás Urbano

O gestor do Ambiente de Marketing iniciou a reunião mostrando a situação até aqui estudada para a diretora e deixou transparente o procedimento de trabalho legal e ético. Mas antes de responder diretamente as questões levantadas pela diretora ouviu algumas perguntas:

- Pode alguma empresa existir sem ter uma competência essencial?
- A Gás Urbano enfrenta uma forte concorrência nessa nova área em relação ao seu negócio principal, o de distribuição de gás natural?

A ansiedade por mais informação por parte da diretora era perceptível, entretanto, foi informada pelo gestor do Ambiente de Marketing que o projeto para estabelecer as práticas de trabalho do novo Ambiente não estava concluído e essas demandas, além de anotadas, vão entrar na pauta formal de trabalho.

Assim, a diretora compreende a situação e logo adianta a solução para a sua própria demanda do e-mail, dizendo:

- Lívia Andrade: Então, pelo que estou compreendo, caso a Gás Urbano não consiga um bom desempenho com as competências essenciais até aqui descritas sua penetração em um novo mercado não surtirá nenhum efeito e ela não terá sucesso. Assim, a nossa análise competitiva chegará ao fim.

- João André: Pode não ser. Um concorrente incompetente pode ser mais perigoso do que um competente, podendo atrair consumidores derrubando preços ou oferecendo vendas cruzadas de gás natural e serviços de reparos, pelo menos para os grandes clientes. Isso pode causar uma agitação indevida nos nossos clientes.

- Lívia Andrade: Isso que você acaba de me dizer, João, responde as minhas indagações do e-mail: se a ação do concorrente poderia nos afetar de alguma forma e como. Também nos obriga a acompanhar mais de perto esse concorrente.

- João André: É uma hipótese que não podemos descartar, poderemos validá-la ou refutá-la.

- gerente do Ambiente de Marketing: Lívia, espero ter satisfeito, pelo menos em parte, sua curiosidade sobre o trabalho da célula de IC e respondido preliminarmente algumas preocupações. Assim que o Ambiente de Marketing estiver formado vamos desenvolver plenamente inteligência sobre a competição.

A reunião foi terminada, mas uma conclusão técnica parece que precisava ser dita, talvez, para fortalecer o patrimônio da amizade entre os colegas de trabalho:

- gerente do Ambiente de Marketing: João, muito bom você ter levado em consideração o impacto da estratégia mesmo quando a estratégia do concorrente fracassa!

- João André: Obrigado, é importante mantermos a mente aberta.

Questões para Estudo de Caso:

1. Quais elementos do processo de trabalho da IC podem ser identificados?
2. Quais os critérios usados para identificar as competências essenciais?
3. O que foi considerado como competência essencial da NorGás?
4. O que pode ter levado a diretora Lívia Andrade a pensar que a análise competitiva poderia chegar ao fim com o insucesso da NorGás no novo mercado?