



POSICIONAMENTO DE VALOR NO MERCADO: ESTRATÉGIA “n.0”

POR **MAURÍCIO VALADARES**

“Olá guardador de rebanhos,
Aí à beira da estrada,
Que te diz o vento que passa?”

(Fernando Pessoa, como Alberto Caeiro, em “O Guardador de Rebanhos”)

Vários escritores, historiadores e intelectuais deram conotações do tipo 1.0, 2.0 e 3.0 em seus trabalhos. O primeiro talvez tenha sido Alvin Tofler, no livro “A Terceira Onda” (1980), quando denominou de 1.0 a Era da Agricultura, de 2.0 a partir da Revolução Industrial e de 3.0 a Era da Informação. No marketing, com outros autores, o 1.0 seria voltado para produtos, o 2.0 para o consumidor e, agora, o 3.0 se refere à integridade das pessoas (coração, mente e espírito ou alma).

Essa terminologia também ganhou espaço na indústria – hoje 4.0 –, em referência à sua evolução histórica, com a manufatura “avançada” do século atual, os avanços das técnicas modernas digitais e sua incorporação aos processos produtivos mais avançados (inteligência artificial, robótica, fábricas inteligentes e interconectadas, recursos notáveis de computadores, internet das coisas e impressões 3D).

Naturalmente, nessa terminologia e em qualquer dos focos temáticos citados (sociedade humana,



A TROCA DE INFORMAÇÃO E A INTERAÇÃO ENTRE CONSELHEIROS E OS TIMES DE INOVAÇÃO DA EMPRESA MINIMIZAM A AVERSÃO AO RISCO

marketing e indústria), na medida em que o primeiro numeral crescia, um novo estágio de evolução acontecia, tornando os processos mais modernos, superando estágios anteriores, embora nem sempre os abandonando de vez.

Podemos concluir que essas designações numéricas nada mais são que expressões de comportamentos sociais, empresariais ou negociais em diferentes momentos, expostas a condições próprias do macroambiente externo – a sociedade, os elementos políticos e legais, econômicos e tecnológicos. Como essas configurações temporais estão sempre em transformação, os mercados reagem e também mudam.

Visando o melhor entendimento dessas terminologias (ou nomenclaturas), podemos definir a seguinte aproximação lógica:

- O primeiro número (1, 2, 3, etc.) representa uma demarcação ou registro do estágio de desenvolvimento no qual se encontravam ou se encontram

a cultura humana, o nível do conhecimento e/ou a informação em geral, a tecnologia ou a natureza das relações humanas e das trocas de forma mais ampla (já que o foco aqui são os temas Negócio e Estratégia). E, assim, os comportamentos, valores, benefícios, necessidades e formas de concepção, produção, comercialização e aquisição de bens e serviços se alteram ao longo do tempo. Podemos concluir que os principais *drivers* que implicaram alterações numéricas (Indústria 1.0, 2.0, etc.) dessas mudanças observadas foram praticamente evoluções do:

- Conhecimento, necessidades, hábitos, comportamento e valores humanos
- Novos meios e oportunidades para informação, cultura e comunicação
- Tecnologias desenvolvidas e aplicadas
- Lato sensu, o aprimoramento nos tratos ou aplicações de todos os fatores de produção (capital, terra e trabalho).

- O termo, número ou algarismo “0” (zero) na sequência dessas denominações (1.0, 2.0,...) significaria o “estado seminal”, ou “momento inspirador criativo” de cada uma das fases sequenciais e crescentes em valores (1, 2, 3, etc.) que antecedem o 0 (zero), nessas nomenclaturas ou terminologias. É bom lembrar que o zero é a origem de uma das mais simples progressões aritméticas: 0, 1, 2, 3, 4, 5...

ESTRATÉGIA “N.0” Dentro da mesma lógica, usamos a liberdade de denominar como Estratégia “n.0” um modelo de comportamento, cultura ou pensamento estratégico sempre voltado para “n” expectativas,



atuais e futuras (mesmo ainda não conhecidas ou previstas), de mudanças ou variações em comportamentos, necessidades, hábitos e valores do público comprador ou consumidor, em busca de outros ou melhores benefícios e anseios.

Afinal, os ciclos de inovação em tecnologias e de acesso às informações são cada vez mais curtos e constantes (a expectativa é que continuem assim), e as comunicações entre os diferentes públicos, mais abertas, completas, rápidas e disponíveis. Assim, afetam essencialmente os mencionados comportamentos e valores da sociedade, seja onde for.

Portanto, o “n” representa os diversos e diferentes *drivers* mencionados (comportamentos, necessidades, hábitos e valores), com foco exclusivo na criação de valor. Criar valor é entregar benefícios que são reconhecidos pelos adquirentes/compradores, pois decorrem de seus próprios valores. Uma organização que busca ser a melhor sabe o que fazer e como se antecipar.

Uma cultura baseada na Estratégia “n.0” está sempre envolvida e fortemente comprometida com essas ondas ou ambientes de mudança (que sempre virão) e, ao se manifestarem, causam forte impacto em pessoas, negócios e seus resultados. O “n”, assim imutável, reflete essa intenção. Representa a atitude da empresa direcionada a oferecer algo e acompanhar o novo, que se torna desejável e necessário. Trata-se de um espírito proativo, independentemente da época ou do lugar, que tem bons exemplos nas *startups* e nas *fintechs* de hoje, ou na Amazon, Google e outras empresas vistas como exponenciais.

O “.0” (ponto zero) é sempre o indicador seminal e, portanto, não há nada de Estratégia 1.0, 2.0 ou semelhantes – e sim, apenas e sempre, a Estratégia “n.0”. A inovação é o foco que decorre de posturas de valor em respeito aos comportamentos e novas necessidades dos públicos, com uma expectativa crescente até de outros benefícios. E talvez as necessidades latentes do público-alvo (e não somente as manifestadas, também importantes) sejam sua mira.

Sua âncora está no pensamento estratégico da direção e na cultura empresarial. Ótima forma de estar alerta e agir com mais assertividade nos reposicionamentos estratégicos da organização, inserida na turbulência de um ambiente VUCA ou VICA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade), contribuindo para descortinar aspectos positivos em sua liderança interna e ser mais proativa nas ações. Essa organização se preocupa mais em atender melhor o cliente do que em destruir a concorrência. Evita a convergência competitiva. O foco está na criação de valor e na criação e manutenção de vantagens competitivas – ou seja, em ser a melhor.

Quando falamos de valores de clientes, nos referimos, por exemplo, a preços, prazos de entrega, atendimento, atenção, confiabilidade/qualidade, design, acessibilidade, segurança, etc. Os benefícios ao cliente, decorrentes de uma aquisição/compra, são consequências desses valores. Atendendo a um ou mais valores, geramos benefícios para o mercado.

Ao pesquisarmos, para saber por que o cliente prefere, ou não, comprar da nossa empresa, suas

respostas deixam claro em quais valores se baseiam para definir suas aquisições.

Nas conhecidas Definições Empresariais Básicas (DEBs) – Visão, Missão, Negócio e Valores –, estes últimos (sem desconsiderar os demais) assumem grande importância nas operações das empresas que adotam esse modelo de Estratégia “n.0” para acompanhar e aprimorar o rumo estratégico em seus negócios. Os papéis de seleção, treinamento e avaliação de desempenho seriam fundamentais para a maturação interna desse conceito, fortalecendo seu sistema interno social.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO

A literatura e a cultura do posicionamento estratégico dos negócios nos mercados se reportam mais, hoje, aos autores Michael Porter, com sua “Estratégia Competitiva”, e Treacy/Wiersema em “A Disciplina dos Líderes de Mercado”, que se tornaram referência nesse campo.

Porter afirma que o posicionamento estratégico de negócios obedece a três situações distintas:

- Diferenciação (melhores produtos, em mercados amplos)
- Liderança no Custo Total (maior produtividade empresarial em mercados amplos)
- Enfoque.

A empresa pode se colocar em Enfoque (num nicho de mercado), tanto em Diferenciação quanto em Liderança no Custo Total. A diferença é que o posicionamento de Enfoque é para mercados mais restritos, enquanto as outras situações são para mercados amplos.

Já Treacy e Wiersema identificam os posicionamentos como:

- Liderança de Produto (melhores produtos)
- Excelência Operacional (menores preços)
- Intimidade com o Cliente (apresentar soluções para diversas necessidades dos clientes, em mercados amplos e/ou restritos).

Porter é anterior a Treacy/Wiersema na matéria – iniciou seus trabalhos e publicações nas décadas de 1970 e 1980. Foi precursor das ideias de posicionamento de negócios em mercados. Embora Treacy/Wiersema tenham dado grande importância aos conceitos de valor de clientes ou de mercados (talvez com mais ênfase que Porter), partindo daí

OS PAPÉIS DE SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SERIAM FUNDAMENTAIS PARA A MATURAÇÃO INTERNA DESSE CONCEITO, FORTALECENDO SEU SISTEMA INTERNO SOCIAL

para a definição de seus três posicionamentos, há muita semelhança entre esses autores.

A Diferenciação em Porter é semelhante à Liderança de Produto de Wiersema, e sua Liderança de Custo pode ser entendida como a mesma, em relação à Excelência Operacional. Podemos afirmar que as descrições desses autores sobre os dois posicionamentos são muito parecidas, para não dizer idênticas.

Por quê? Porque ambos, apesar de toda a consideração que tiveram pelos valores de mercado ou de clientes, definiram seus respectivos posicionamentos em função da natureza dos produtos oferecidos (a rigor, uns sendo melhores e outros mais baratos para os clientes), e não em termos dos valores desses clientes ou mercados. Não queremos afirmar que esses posicionamentos por produto estejam errados, mas neste artigo apresentaremos outros.

Essa é a diferença fundamental entre os posicionamentos dos autores citados e a nossa proposta de Posicionamento conforme Valores de Clientes/Mercado, dentro do novo conceito de Estratégia “n.0”. Assim, difere das propostas de Michael Porter e Treacy/Wiersema.

A Estratégia “n.0” é apresentada aqui, aos gestores, como uma alternativa às propostas atuais sobre Posicionamento Estratégico, sem nenhuma intenção de substituir o que já existe, tanto na literatura como nas práticas de estratégias das organizações.

Os Posicionamentos propostos na Estratégia “n.0” são únicos em valores:

- Posicionamento para atender Valores Singulares: Posicionamento Singular
- Posicionamento para atender Valores Predominantes: Posicionamento Predominante
- Posicionamento para atender Valores Pontuais: Posicionamento Pontual
- Posicionamento para atender Valores Complementares: Posicionamento Complementar.

Quais são esses valores nos quais se baseiam os posicionamentos citados e que requerem o foco dos negócios de seus diversos fornecedores?

Valores Singulares: típicos de um mercado-alvo ou grupo de clientes, com predominância de um público muito exigente, poderoso em compras, com exigências e necessidades mais sofisticadas e bem acima dos padrões normais de mercado. São encontrados em Mercados geralmente Amplos.

Valores Predominantes: típicos de um mercado ou público-alvo com expectativas e necessidades mais habituais, homogêneas ou compartilhadas em valores, como preços, disponibilidade, atenção, prazos de entrega, inovações atraentes, novas tecnologias, modismos, boa acessibilidade e mais serviços esperados. Têm um enorme volume consumidor e são encontrados em Mercados Amplos.

Valores Pontuais: encontrados em mercados de natureza mais restrita (foco), podendo haver predominância de valores como preços mais baixos, maior comodidade para as aquisições, benefícios oferecidos por produtos mais específicos (artesanato, artes, cultura e produtos de consumo que diferem dos habitualmente oferecidos), porém com uso ou benefícios muito adequados. São encontrados em Mercados Restritos.

Valores Complementares: encontrados em grupos de clientes que valorizam necessidades complementares voltadas, ou não, para o seu *core business* e úteis às suas cadeias internas de valores, como benefícios derivados de serviços terceirizados, assessorias e consultorias e de especializações notórias em situações diversas.





São encontrados tanto em Mercados Amplos como Restritos.

Já a natureza dos produtos (bens/serviços) oferecidos a cada público, dentro dos Posicionamentos Estratégicos baseados em Valores, seria como a seguir:

SINGULAR: produtos inovadores e muito diferenciados, de alta qualidade e com preços mais elevados. Melhor produto. Categoria *Premium*. Mercados amplos.

PREDOMINANTE: produtos com muitos concorrentes, que têm a produtividade como fundamento. Domínio de custos, excelência operacional e preços muito competitivos. Com melhor preço e qualidade, é líder no segmento. Mercados amplos. Níveis de preços geralmente inferiores aos dos Singulares.

PONTUAL: produtos com níveis de preços geralmente inferiores aos dos Singulares e de boa procura. Da natureza dos Predominantes, mas voltados para públicos específicos (nichos, foco), dispostos a pagar até um pouco mais. Mercados mais restritos.

COMPLEMENTAR: produtos (bens /serviços) que podem, ou não, pertencer ao *core business* do cliente. Complementam com eficácia suas operações em diferentes atividades de sua Cadeia Interna de Valor. Mercados geralmente restritos (cabe o Amplo) e mais especializados (com máxima atenção ao cliente).

EQUIVALÊNCIA COM OS POSICIONAMENTOS DE PORTER E TREACY/WIERSEMA Revendo os Posicionamentos Estratégicos clássicos em Porter e Treacy/Wiersema, passamos a enxergá-los sob a ótica aqui exposta, observando como todos são bem atendidos dentro do conceito de Posicionamento por Valor na Estratégia “n.0” (**Quadro 1**).

FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA “N.0”

Proposta de Valor

Envolve o conhecimento do público-alvo, seus valores e necessidades. É preciso conhecer seus comportamentos atuais e investir no conhecimento dos futuros. Segundo Leonardo Araújo, em seu livro “Empresas Proativas”, quanto maiores os benefícios aos olhos dos compradores – e maiores as vantagens ou ganhos associados a determinado produto –, mais a oferta crescerá em sua Proposta de Valor. Esse fundamento também diz respeito às Linhas de

Produtos (bens/serviços) que conduzem aos benefícios esperados pelo mercado. A Proposta de Valor define o posicionamento psicológico (linguagem do marketing) do negócio.

Domínio do Setor de Negócios

O Domínio ou Conhecimento do Setor de Negócios (“As Cinco Forças”, de Michael Porter) pressupõe conhecer a estrutura de resultados esperados, como rentabilidade ou lucratividade de cada segmento, conhecimento dos passos e reações dos agentes externos (clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos), e como o surgimento de novas tecnologias e os diversos movimentos e influências das cadeias de suprimentos impactam o ambiente dos negócios.

BASES DE SUSTENTAÇÃO PARA CONQUISTAR E MANTER VANTAGEM COMPETITIVA NA ESTRATÉGIA “N.O”

Aspectos de Mercado: setor do negócio (externas) – Senha: Estar.

- Estar no ambiente externo como em um ambiente íntimo. Entender o cenário do negócio (inclui aprimorar o conhecimento concorrencial e conhecer a postura de prováveis concorrentes disruptivos).

- Ser teimoso e ágil. Afastar o pensamento confortável de nunca alterar a forma de enxergar ou atuar em seu mercado. Como os valores e necessidades do mercado se alteram, vigie-os.

- Tratar suas estratégias de Comunicação externa com a exploração de diversos e novos recursos disponíveis para o público e sociedade. A era é *Digital Transformation*. Aprender a criar *leads*.

- A atividade comercial externa é que tangibiliza sua estratégia e a expõe claramente ao mercado. Compreenda e cumpra.

- Ressaltar a Proposta de Valor como geradora de clientes, pois mostra como resolver problemas e atender as necessidades. Mandamento, bandeira e voz de dentro para fora.

Aspectos da Cadeia de Valor (internas) – Senha: Criar.

- Criar e manter força de vendas excepcional, competente, com pleno conhecimento do mercado, produtos, clientes, seus valores e concorrentes, com apoio do marketing. Atenção às tendências de mudanças anunciadas.

- Rigor e excelência na gestão da carteira de clientes. Adoção do hábito de planejar cenários.

QUADRO 1 | EQUIVALÊNCIA ENTRE POSICIONAMENTOS POR VALOR E AQUELES DE PORTER (P) E WIERSEMA (W)

POSICIONAMENTO	SINGULAR	PREDOMINANTE	PONTUAL	COMPLEMENTAR
(P) DIFERENCIAÇÃO	X			
(P) MENOR CUSTO		X		
(P) ENFOQUE MENOR CUSTO			X	
(P) ENFOQUE DIFERENCIAÇÃO			X	
(W) LIDERANÇA DE PRODUTO	X			
(W) EXCELÊNCIA OPERACIONAL		X		
(W) INTIMIDADE COM O CLIENTE	X		X	X

- Inovar é o verbo, seja em produtos (bens/serviços) e/ou no aprimoramento constante da execução nas atividades da cadeia interna de valor: estratégia aplicada, operações, pessoas e sempre com focos em valores de clientes e proposta de valor.

- Ampliar a atenção a uma gestão mais ágil, enxuta e descentralizada, com forte observância ao sistema social da empresa: foco em princípios, crenças ou valores, alinhados à estratégia.

- Resultados: sistemático acompanhamento e cobranças.

O conceito de Estratégia “n.0” se insere numa visão quadridimensional (**Figura 1**). Os negócios se valem da escolha ou seleção de três dimensões: a quem atender (quais clientes e seus valores), o que atender (necessidades, hábitos e benefícios) e como atender (estrutura do negócio). A quarta dimensão

– tempo – fica atendida no entendimento do significado de “n.0”, que representa a simultaneidade entre determinado posicionamento estratégico e o tempo ou momento corrente.

A Figura 1 ilustra essa adequação entre um posicionamento e o tempo, quando se verifica uma nova configuração desse posicionamento em relação a uma mudança nas atitudes ou comportamentos e hábitos de clientes ou consumidores. Por exemplo, em suas necessidades de realizar uma compra.

O exposto na Figura 1 é apenas uma consequência da sobreposição natural dos princípios da Estratégia “n.0”, em qualquer um dos Posicionamentos baseados em Valor, aqui expostos, como também ilustra a **Figura 2**.

MAURÍCIO VALADARES é professor associado da Fundação Dom Cabral, engenheiro, ex-professor do ITA (São José dos Campos).

FIGURA 1 | ADEQUAÇÃO AO TEMPO DE UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE EM VALORES

Estratégia “n.0” Base: Valores de Cliente

Momentos 1 e 2 (ou Tempos 1 e 2) apresentando mudanças em necessidades (O que atender) para um mesmo Público-alvo. Seja um Posicionamento Estratégico em Valor ou como Posicionamento em Valores Predominantes. Ele se acomoda a uma mudança de hábitos dos compradores sem alterar o Público-alvo, mas altera também o Como Atender para satisfazer e levar benefício ao mercado, neste exemplo. Apenas se adaptou à mudança de um hábito qualquer dos clientes. Enfim, o mesmo Posicionamento com roupagem diferente, em momentos diferentes no tempo, por mudanças de hábitos no mercado.

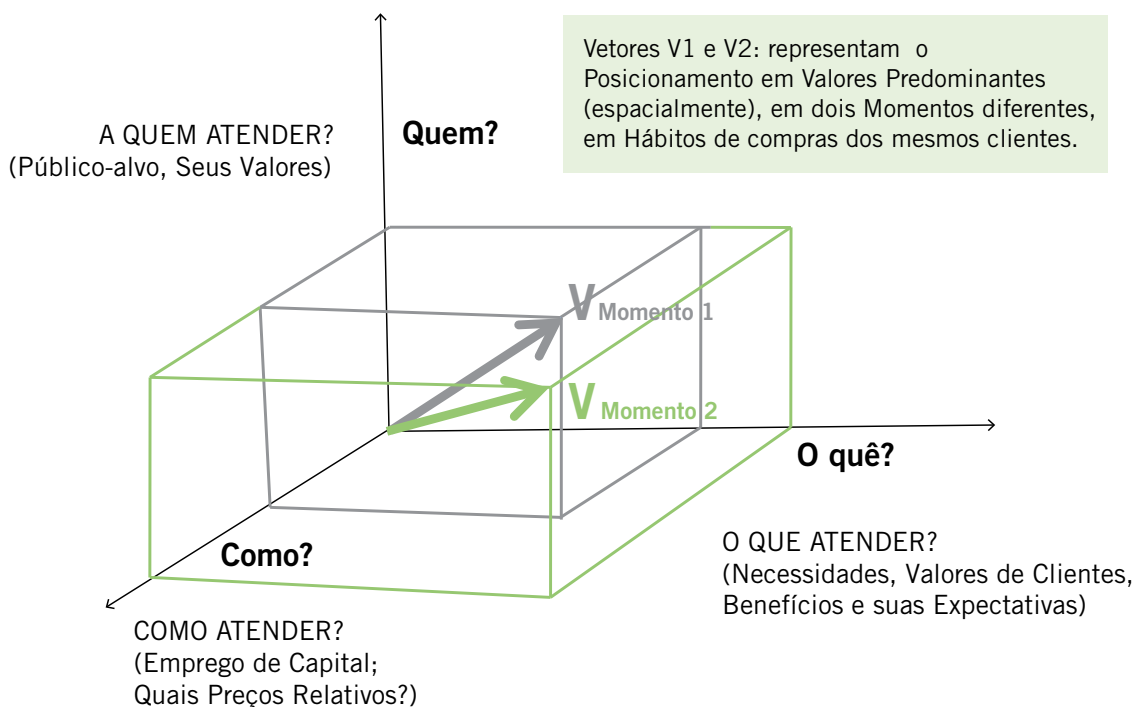
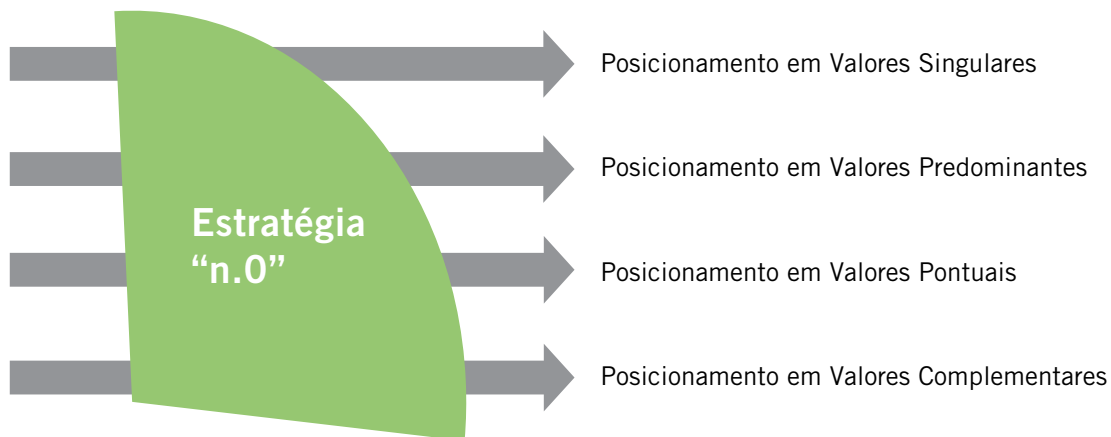


FIGURA 2 | POSICIONAMENTOS DE VALORES: SOBREPOSTOS PELA ESTRATÉGIA “N.0”



CONCLUSÃO

O conceito estratégico, aqui refletido na Estratégia “n.0”, diz respeito à capacidade de as empresas aprenderem a se adaptar ao ambiente de negócios, à medida que as circunstâncias vão mudando, como hoje, e rapidamente. A melhor forma de fazê-lo é entendendo o mercado e/ou seus segmentos via seus próprios valores. Assim, os negócios se posicionam estrategicamente por meio dos conceitos de Valores de Mercado, e não por aqueles relacionados a Produtos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARAÚJO, Leonardo; GAVA, Rogério. *Empresas proativas: como antecipar mudanças no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GREENWALD, Bruce C. N.; KAHN, Judd. *Competition demystified: a radically simplified approach to business strategy*. New York: Portfolio, 2005.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Frederik D. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, c1995.