

## **Aspectos Gerais sobre Proposta de valor; Estratégias genéricas e Estratégia do Oceano Azul:**

**Gustavo Buoro e David Kallás**

### ***Proposta de Valor***

De forma muito simples, a definição de proposta de valor é o que uma organização oferece ou se propõe a oferecer a seus clientes.

A proposta de valor descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. Dessa maneira, determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciará nos segmentos alvo em relação à concorrência.

A proposta de valor varia de acordo com o setor de atuação de uma determinada organização. Porém, existem atributos comuns inerentes a qualquer negócio:

- Atributos dos produtos / serviços
- Atributos de relacionamento com os clientes
- Atributos de imagem e reputação.

### ***Estratégias genéricas***

Estratégias Genéricas corresponde a uma expressão criada por Michael E. Porter e que designa os tipos de estratégias que uma empresa pode seguir de forma a obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. São estratégias que indicam a direção em que a empresa está se movendo em termos de produtos e mercados. Estratégias genéricas são assim conhecidas porque servem a todas empresas, independentemente do porte e tipo.

Segundo Porter, existem três tipos de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir:

**Liderança nos custos:** segundo esta estratégia a organização procura ser o produtor com menores custos em todo o setor. O seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto padrão e sem grande aposta nos serviços não essenciais. As fontes de vantagens de custo, embora variáveis de setor para setor, são, geralmente, as economias de escala e de experiência, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

**Diferenciação:** optando pela estratégia da diferenciação, a organização deve procurar ser única no seu setor no que diz respeito a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Dependendo do setor em que a organização atua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o *design* utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade

dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.

Enfoque: através da estratégia de enfoque, a organização procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo os demais segmentos. A estratégia de enfoque pode ser dividida em enfoque no custo (quando a organização procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo) e em enfoque na diferenciação (quando a organização procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a seleção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores.

Muitos outros autores, inclusive brasileiros, trabalharam também o conceito de estratégias genéricas, via de regra com classificações mais abrangentes.

Kaplan & Norton, por exemplo, pregam que existem quatro tipos de estratégias genéricas que podem ser seguidas por uma organização:

**Menor custo total:** as organizações que seguem esta estratégia oferecem aos seus clientes uma “compra justa”, ou seja, boa relação custo benefício percebida pelos consumidores. Isto é possível através da oferta de produtos / serviços a preços competitivos, com qualidade consistente e alguns outros atributos, como facilidade e velocidade de compra.

**Liderança de produto:** as organizações que seguem esta estratégia oferecem aos seus clientes o melhor produto ou serviço. Via de regra são produtos e ou serviços inovadores e ou de melhor qualidade, o que permite às organizações que adotam esta estratégia cobrar um preço elevado por estes produtos e ou serviços. É fato também que os clientes destas organizações normalmente são de vanguarda.

**Soluções completas aos clientes:** as organizações que seguem esta estratégia buscam oferecer aos seus clientes pacotes completos para atender suas necessidades. Exemplo de organizações que adotam essa estratégia são os bancos múltiplos brasileiros, que via de regra oferecem um portfólio completo e muitas vezes customizados de produtos e serviços para atender as necessidades financeiras de seus clientes. Organizações que atuam com esta estratégia buscam obter relacionamentos duradouros e a confiança de seus clientes.

**Aprisionamento:** as organizações que seguem esta estratégia buscam também obter relacionamentos duradouros com seus clientes. Porém, estes relacionamentos não necessariamente são obtidos a partir da conquista da confiança de seus clientes, mas sim por meio da criação de padrões de fácil uso dos seus produtos e ou serviços. Estes padrões via de regra implicam num alto custo de mudança por parte dos consumidores.

Já Zaccarelli & Fischmann, autores brasileiros, elencam treze estratégias genéricas:

**Oportunidades:** identificação de novas oportunidades.

Desinvestimento: fechamento de algumas ou todas as atividades da empresa.

Intento: pretensão de conquistar a liderança no seu mercado.

Adaptação: equilíbrio com o ambiente empresarial.

Diferenciação produto-mercado: diferenciação dos concorrentes pelos produtos e ou serviços.

Diferenciação funcional: diferenciação dos concorrentes por eficácia e eficiência nas operações internas.

Inovação: promoção de mudanças no ambiente empresarial.

Evolução: seguir os inovadores bem-sucedidos.

Reação: agir em função do que os competidores fazem ou têm planos de fazer.

Despistamento: manter segredo de suas ações e ou divulgar de modo a inibir os competidores.

Cooperação: formar alianças e redes.

Agressão: manipulação indireta das instituições de comunicação em massa para prejudicar alguma empresa.

Autoproteção: conquista de protetores para toda uma indústria, que sejam externos às empresas dessa indústria (lobistas e associações, por exemplo).

Diferentemente das outras duas classificações de estratégias genéricas apresentadas, Zaccarelli & Fischmann entendem que duas ou mais estratégias genéricas podem ser combinadas por uma mesma organização num determinado momento (muito embora possam existir algumas que sejam conflituosas entre si), enquanto que Porter e Kaplan & Norton apregoam que uma organização sempre terá que optar por uma estratégia genérica dominante.

### ***A estratégia do oceano azul***

Para melhor compreender melhor este conceito, imagine um universo de mercado composto de dois tipos de oceanos – oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas, onde busca maior fatia da demanda existente.



Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. A essência da estratégia do oceano azul é a criação de um novo espaço de mercado inexplorado, que torne irrelevante a concorrência.

Grande parte dos oceanos azuis ainda não foi mapeada. O foco predominante dos trabalhos sobre estratégia nos últimos 25 anos concentrou nos oceanos vermelhos da competição acirrada. O resultado foi o desenvolvimento de conhecimento muito bom sobre como competir com habilidade em águas escuras, escolher uma posição estratégica de baixo custo, diferenciação ou no foco, e comparar-se de maneira contínua e sistemática com os concorrentes. Já se comenta sobre oceanos azuis. No entanto, conta-se com pouca orientação prática sobre como criá-los. Sem modelos analíticos para desbravar oceanos azuis e sem princípios sólidos sobre como gerenciar o risco de maneira eficaz, a criação de oceanos azuis continua sendo mera fantasia, vista como arriscada demais para ser perseguida como estratégia.

## **Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul**

Chan Kim e Renée Mauborgne, autores da pesquisa que resultou no livro *A Estratégia do Oceano Azul*, mapearam as principais ações que as empresas criadoras de oceanos azuis adotaram. Eles traduziram essas ações numa lógica estratégica diferente, que denominaram inovação de valor.

A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar.

A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

A criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores. Essa é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa quanto para os compradores.

Em contraste, outras inovações, como as de produção, ocorrem no nível dos subsistemas, sem impactar a estratégia geral da empresa. As inovações no processo de produção, por exemplo, podem reduzir a estrutura de custos da empresa para reforçar a estratégia de liderança de custo vigente, sem alterar a proposta de utilidade de suas ofertas.

## **A matriz de avaliação de valor**

A matriz de avaliação de valor, principal ferramenta apresentada pelos autores no livro, é um instrumento de diagnóstico e um modelo para o desenvolvimento de uma



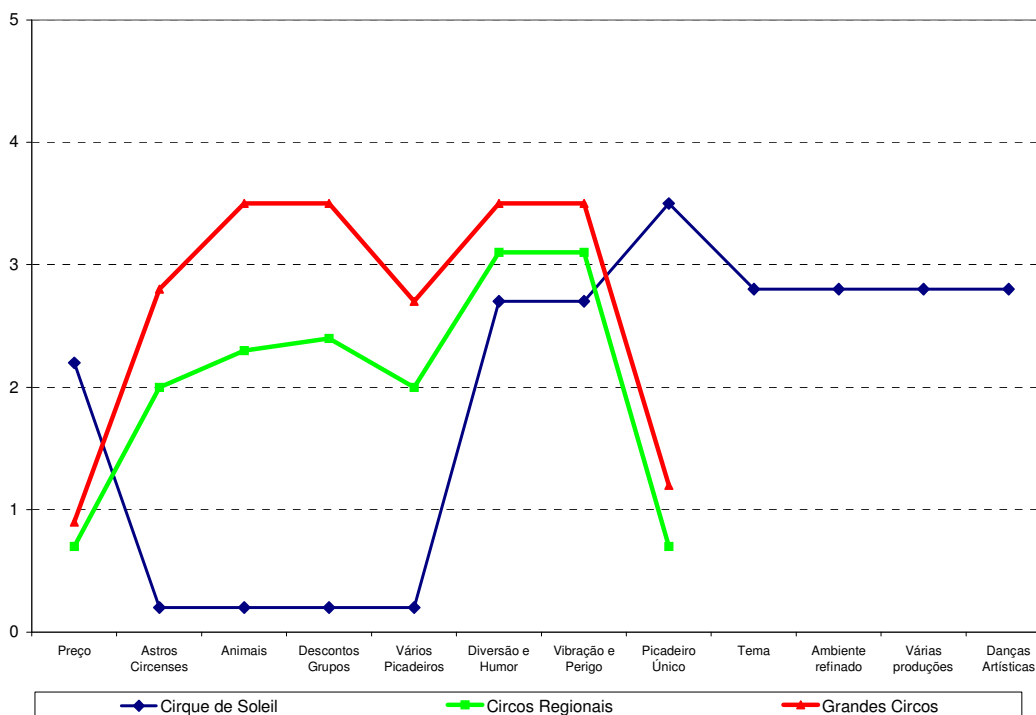
KC&D

KC&D

estratégia consistente de oceano azul. Dois são os seus propósitos: captar a situação atual no espaço de mercado conhecido (captar o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado – empresa e seus concorrentes); e, a partir do diagnóstico, auxiliar a organização a desenhar sua “nova” curva de valor na busca por um oceano azul.

Segue abaixo (figura 1.) exemplo da matriz de avaliação de valor do *Cirque du Soleil*, um dos exemplos utilizados pelos autores no livro, onde os atributos da proposta de valor da organização são comparados aos atributos oferecidos pelos concorrentes.

**Figura 1. - Matriz de avaliação de valor –*Cirque du Soleil***



Percebe-se pela matriz que a organização em questão criou alguns novos atributos, não oferecidos pelos circos tradicionais, aumentou a oferta de um atributo específico (picadeiro único) e seu preço, e reduziu a oferta dos demais atributos, dispensáveis ou não essenciais ao seu público-alvo. Como resultado, criou um novo espaço de mercado inexplorado, tornando irrelevante a concorrência.

Outras ferramentas interessantes são apresentadas no livro. Vale a leitura da obra: *A Estratégia do Oceano Azul*, W. Chan Kim e Renée Mauborgne.