

# Proposta de Valor: o que é que vamos oferecer aos clientes?

## 1.1 Introdução

Uma organização com fins lucrativos terá sucesso, se tiver bons resultados financeiros de forma sustentada.

Bons resultados financeiros não caem do céu, não são acidentais, são obtidos à custa da capacidade de satisfazer os clientes. São os clientes que ao recorrerem aos produtos e serviços de uma organização lhe fornecem os resultados financeiros.

Se olharmos, se consultarmos por esse mundo fora, as políticas da qualidade das empresas certificadas ISO 9001, em todas elas veremos a referência à “satisfação dos clientes”, todas as empresas querem a satisfação dos seus clientes.

O voto, o desejo de satisfazer os clientes é necessário, mas não é suficiente, não é claro, como pode ser atingido? Como pode ser operacionalizado?

Satisfazer os clientes... quais?

Todos?

E os clientes são todos iguais? Querem todos o mesmo?

É fácil encontrar clientes que procuram coisas distintas e contraditórias entre si, um cliente pode procurar a prestação de um serviço e concentrar-se no preço; outro, pode procurar a prestação do mesmo serviço (pelo menos à superfície parece o mesmo) e concentrar-se, e privilegiar o grau de “customização” do serviço. O primeiro cliente quer um serviço padrão, o segundo cliente quer um serviço feito à medida, o primeiro cliente quer um serviço retirado da “prateleira”, o segundo quer um serviço “único”.

As organizações não podem olhar para os clientes como “alguém” vagamente definido, só os clientes verdadeiros passam cheques verdadeiros. Se a empresa prestadora de serviços avaliar o grau de satisfação dos seus clientes, dificilmente poderá concluir que consegue agradar a todos, os que querem serviço único queixam-se do serviço “chapa”, os que querem serviço padrão queixam-se do tempo passado em reuniões e “complicações” para customizar um produto feito à medida. E, como refere Michael Porter no livro “Competição”, sempre que uma organização sobre-estima, ou sub-estima a capacidade de criar valor... acaba por destruir valor.

A opção de manter na sua capacidade de prestar serviço, gente qualificada e preparada para o serviço à medida, pressupõe que o cliente-alvo seja o cliente que paga serviço único, só esse está disposto a financiar a estrutura, a aposta da empresa. Vendas a clientes que querem preço baixo e serviço standard, não pagam essa estrutura, essa aposta da empresa.

Ou seja, as políticas da qualidade da maioria das empresas certificadas sofrem de uma falha, não indicam, não identificam quem é o cliente-alvo, nem o que é preciso para os satisfazer!

## 1.2 O que é uma proposta de valor

Vivemos num mundo em que a oferta é maior que a procura, num mundo em que as empresas têm de cativar, de seduzir os seus clientes, indo ao encontro das suas necessidades. Como os clientes são diferentes entre si, as empresas têm de agrupá-los em conjuntos mais ou menos homogêneos, seleccionar um tipo de cliente-alvo e propor-lhes, fazer-lhes uma promessa específica de valores – preço, conformidade, desempenho, variedade, conveniência, ...

Os autores Michael Treacy e Fred Wiersema, primeiro num artigo da revista Harvard Business Review em 1993, “Customer intimacy and other value disciplines” e depois, em 1995 no livro “The discipline of market leaders” propõem uma estratificação dos clientes em três grupos:

- os clientes que querem o preço mais baixo;
- os clientes que querem um produto/serviço feito à medida e que por isso apostam na relação; e
- os clientes que privilegiam a inovação e a novidade, e valorizam o desempenho dos produtos/serviços.

Se estudarmos estes três estereótipos podemos elaborar um retrato-tipo do que estimula e cativa cada um deles.

### 1.2.1 Os clientes que querem o preço mais baixo



Figura 1. Atributos em que uma empresa tem de apostar, para satisfazer clientes que apostam no preço-baixo.

Os clientes que querem o preço mais baixo, valorizam acima de tudo:

- Preço, o qual deverá ser o mais baixo do mercado;
- Conformidade, não querem defeitos;
- Compra, a qual deve ser fácil, sem “espinhas”, sem complicações;
- Disponibilidade, o produto/serviço deve estar disponível quando o cliente precisa dele, dado tratar-se de um produto/serviço standard;
- Gama adequada, nem todos os produtos/serviços são standard, a empresa tem de disponibilizar aqueles que mais atraem este tipo de cliente-alvo, se a empresa apostar em produtos feitos à medida vai começar a desbaratar a sua capacidade produtiva e deixar de retirar partido da padronização.

Clientes do preço baixo satisfeitos, não são obra do acaso, não são resultados acidentais, são o fruto do desempenho adequado nos tópicos de eleição. Assim, por exemplo, para ter o melhor preço é preciso apostar na melhoria da eficiência e na gestão dos riscos, para entregar conformidade há que apostar na redução contínua dos defeitos, para conseguir grandes séries de produção há que reduzir a variedade de produtos/serviços, há que apostar em produtos/serviços “comoditizados”, há que abandonar vendas que implicam um grande investimento de tempo. Estas opções, encadeadas umas nas outras, geram um efeito sinérgico que potencia e fortalece o posicionamento de uma organização que serve clientes que valorizam o preço mais baixo.

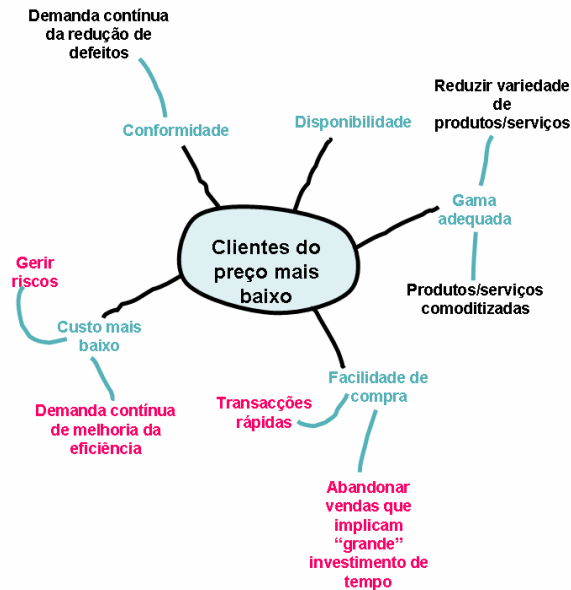


Figura 2. Onde apostar para que uma empresa optimize os atributos que satisfazem clientes que privilegiam o preço-baixo.

Uma organização que aposta neste tipo de clientes de forma deliberada, planeada, estudada, pode continuar a refinar este modelo de posicionamento estratégico.

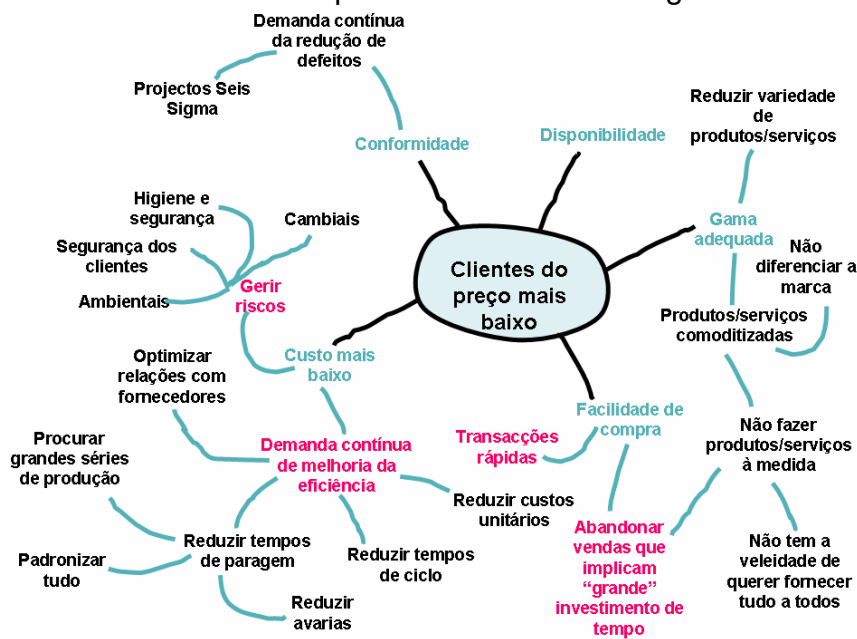


Figura 3. Cadeia de opções a seguir para gerar os atributos que satisfazem clientes que privilegiam o preço-baixo.

A melhoria contínua da eficiência, por exemplo, será fruto de um trabalho sistemático de:

- Optimização das relações com fornecedores – permitindo a redução da importação de problemas, permitindo a redução de inventário; permitindo o desenvolvimento de soluções mais económicas (logística, embalagens, ...);
- Redução dos tempos de paragem – procurando trabalhar com grandes séries de produção, reduzindo tempos de mudança de molde, reduzindo tempos de limpeza de equipamentos e linhas, padronizando operações e acessórios e reduzindo avarias;

- Redução dos tempos de ciclo – aumentando assim a capacidade de produção, para o mesmo imobilizado e mesmos recursos humanos.

Se sistematizarmos todas estas linhas de orientação para uma acção concertada com um cliente-alvo, vamos ao encontro do que Treacy e Wiersema propuseram. Uma vez escolhida uma proposta de valor, uma organização terá de se especializar em, terá de se devotar a, servir essa proposta de valor, seguindo uma verdadeira disciplina obcecada na entrega dos atributos, das características típicas dessa proposta de valor.

Por exemplo, não faz sentido que uma organização que aposta em servir preferencialmente clientes que procuram o preço baixo, delapide recursos a produzir pequenas séries de produção, que implicam grande investimento comercial na definição das necessidades dos clientes e consomem tempo na mudança de moldes, máquinas, materiais, acessórios e pessoas.

### 1.2.2 Os clientes que querem um produto/serviço feito à medida



Figura 4. Atributos em que uma empresa tem de apostar, para satisfazer clientes que valorizam o serviço.

Os clientes que valorizam a relação, o serviço, privilegiam acima de tudo:

- Relação, proximidade – a qual gera conhecimento pormenorizado das necessidades do cliente, às vezes antecipando a necessidade, antes mesmo desta ser verbalizada pelo cliente. A proximidade permite customizar o produto/serviço às necessidades do cliente;
- Flexibilidade, uma vez que a relação gera conhecimento mais aprofundado sobre o cliente e a sua realidade, a flexibilidade é fundamental para rentabilizar esse conhecimento. Com o conhecimento sobre o cliente, tendo em conta a confiança resultante da relação de proximidade, e com um espírito aberto, a empresa pode, recorrendo a competências internas ou externas desenhar, conceber novos serviços;
- Serviço, a prestação do serviço, ou entrega de produto, de acordo com as necessidades implícitas ou explícitas do cliente, permite que a organização reforce a relação e comprove na prática a sua flexibilidade.

Assim, os factores críticos para a satisfação deste tipo de cliente podem ser organizados na figura que se segue

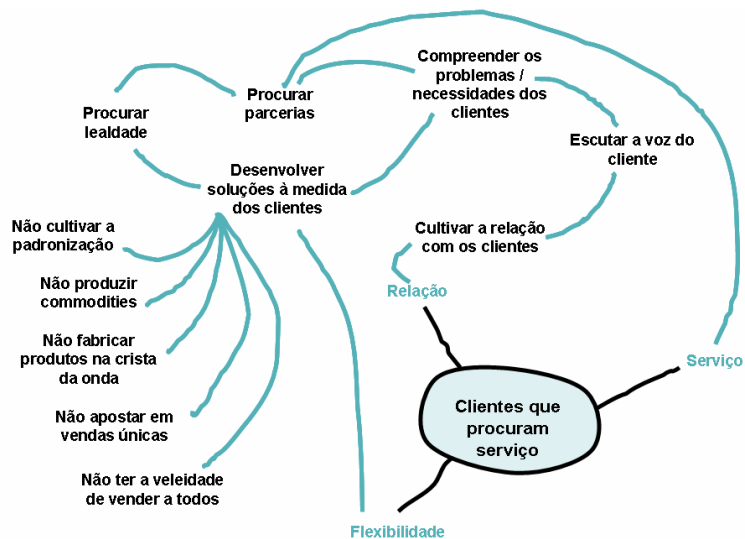


Figura 5. Cadeia de opções a seguir para gerar os atributos que satisfazem clientes que privilegiam o serviço.

Uma organização que procura servir clientes que valorizam acima de tudo o produto/serviço desenhado/prestado à medida, tem de apostar no trabalho de “artesanato”, tem de adquirir uma gama abrangente de competências para fazer face a cada situação particular dos clientes, tem de cultivar a relação com os clientes.

A figura chama a atenção para a necessidade da empresa implementar uma disciplina de valor dedicada a desenvolver soluções à medida dos clientes: não praticar a “chapa”, não produzir produtos/serviços indistintos, não apostar em vendas únicas, procurar parcerias.

### 1.2.3 Os clientes que querem o melhor produto/serviço



Figura 6. Atributos em que uma empresa tem de apostar, para satisfazer clientes que valorizam a inovação.

Os clientes que querem o melhor produto/serviço, procuram um produto/serviço capaz de exibir níveis de desempenho superiores, valorizam a novidade e a antecipação, mantêm-se leais a uma marca que seja sinónimo de inovação.

Assim, uma empresa que aposte neste tipo de cliente deve concentrar-se em:

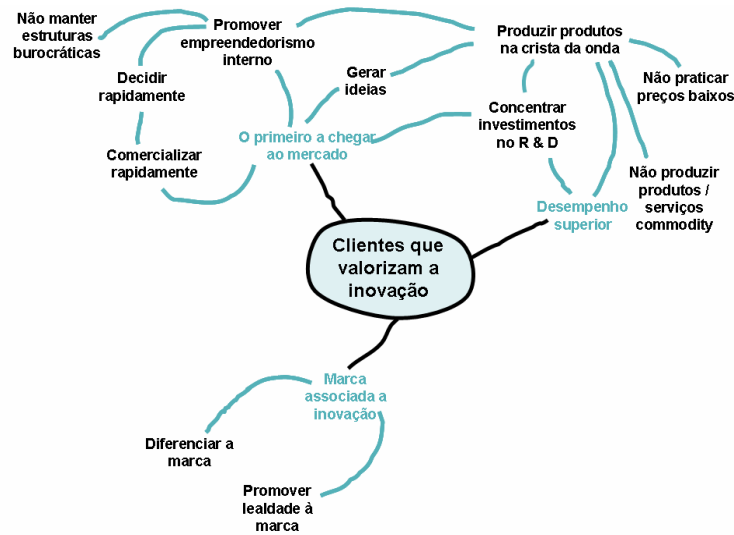


Figura 7. Cadeia de opções a seguir para gerar os atributos que satisfazem clientes que privilegiam a inovação.

Uma organização que aposta em servir clientes que valorizam a inovação deve promover o empreendedorismo interno, equipas trans-funcionais, ambientes não burocráticos, capazes de gerarem ideias, produtos na crista da onda

Quando uma organização não identifica os seus clientes-alvo, não lhes faz o retrato-robô e pretende apenas “satisfazer” alguém vagamente definido. Há o risco de entrar em contradição e desperdiçar valor. A figura que se segue ilustra algumas dessas possíveis contradições, que introduzem complexidade, confusão, desperdício e tensão.

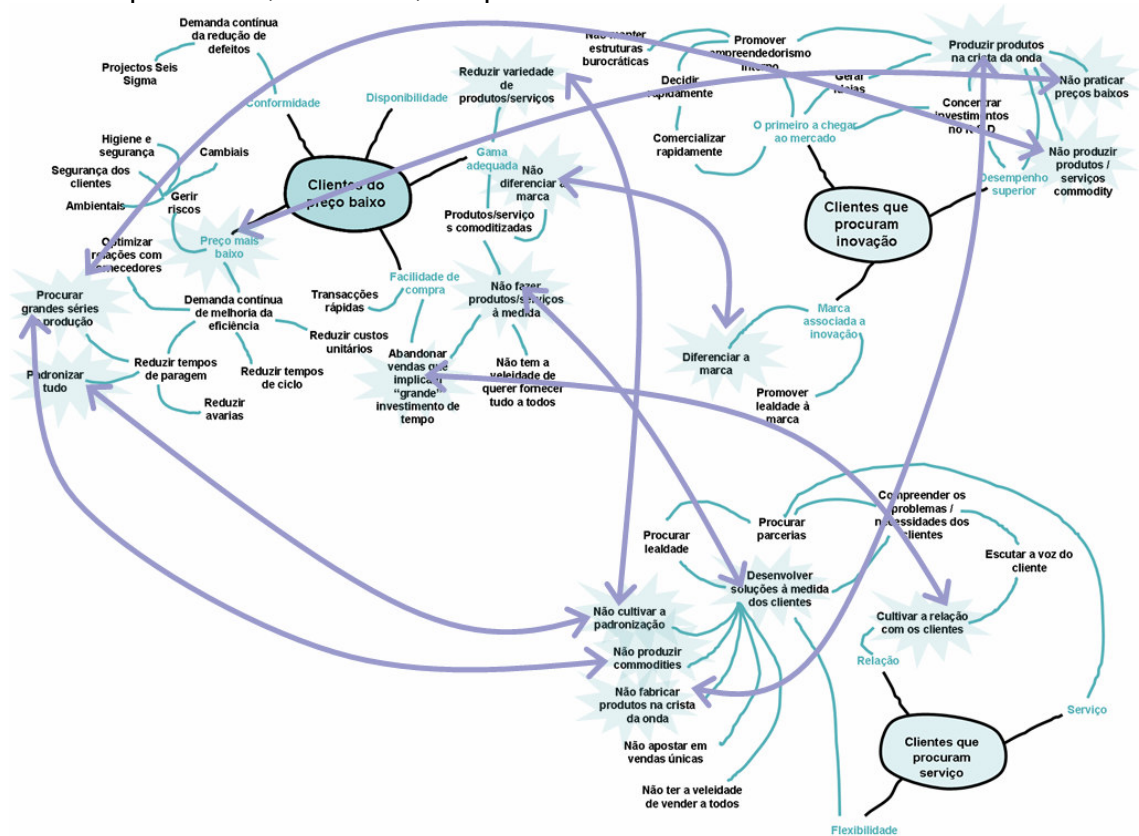


Figura 8. Opções contraditórias entre diferentes propostas de valor

Uma empresa que em simultâneo procure trabalhar com clientes que valorizam acima de tudo o preço baixo e com clientes que privilegiam o serviço, o produto à medida, estará em desvantagem com um concorrente dedicado a uma única proposta de valor. Se a empresa quer ganhar mercado nos clientes do preço, tem de otimizar os seus custos, tal é incompatível com um modelo esquizofrénico de negócio que:

- durante metade da semana elege a eficiência como objectivo e durante a outra metade elege o artesanato como linha de orientação;
- que durante metade da semana convida os comerciais a não apostarem em vendas que obriguem a despende muito tempo, e durante a outra metade da semana pedelhes que cultivem a relação com os clientes.

A tabela que se segue, ilustra incompatibilidades dentro de duas propostas de valor.

<b>Proposta de valor</b>	<b>O que fazem</b>	<b>O que não fazem</b>
Empresas que apostam em servir clientes do preço baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baixo preço garantido, serviço rápido sem atritos</li> <li>• excelência operacional</li> <li>• produtos/serviços padronizados</li> <li>• controlo apertado, planeamento central</li> <li>• “sem espinhas”, produto/serviço “commodity”</li> <li>• transacções rápidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• serviços à medida</li> <li>• diferenciação da marca</li> <li>• fornecedores com capacidade para fornecer tudo a todos</li> </ul>
Empresas que apostam em servir clientes que preferem serviço à medida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvem soluções à medida dos clientes</li> <li>• cultivam a relação com o cliente</li> <li>• compreendem os problemas/necessidades dos clientes</li> <li>• escutam a voz do cliente, procuram a lealdade</li> <li>• antecipam e entregam mais do que o esperado</li> <li>• decisões tendo em conta o cliente</li> <li>• preço por valor, preços razoáveis</li> <li>• parcerias, flexibilidade</li> <li>• gama de produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padronização</li> <li>• produtos/serviços “commodity”</li> <li>• produtos na crista da onda</li> <li>• “vendas” a todos</li> <li>• transacções únicas</li> </ul>

Empresas competitivas optam, fazem escolhas difíceis, e assumem que não querem, nem podem, ser tudo para todos. Escolhem uma proposta de valor e depois, moldam, disciplinam a empresa para que ela se transforme numa extraordinária máquina competitiva alinhada por essa escolha.

Próximo número: “2 Mapa da estratégia: o plano para ter sucesso” (Dezembro 2005)

A Redsigma – Sistemas de Gestão, Lda é uma organização que se dedica a facilitar a transformação estratégica das empresas, em torno da sua estratégia para o negócio, apoiando a formulação, o desenho e a implementação de sistemas de gestão, com o auxílio do Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard é uma ferramenta que coloca a estratégia de uma organização no centro da gestão, permitindo concentrar, alinhar, sintonizar, os recursos, as atenções, as energias, as motivações, no que é essencial para que se cumpra, para que se execute a estratégia. A organização de hoje gera os resultados de hoje, os resultados futuros desejados têm de ser gerados por uma organização diferente, a organização do futuro, e a estratégia é o guião para essa transformação.

Questões e dúvidas relativas ao Balanced Scorecard podem ser dirigidas para [ccruz@redsigma.pt](mailto:ccruz@redsigma.pt).



## **Redsigma – Sistemas de Gestão, Lda**

Rua das Tílias #34,

3860 – 345 Estarreja

[redsigma@redsigma.pt](mailto:redsigma@redsigma.pt)

Telf: 234 185 142 - Fax: 234 185 140