

Desenvolvendo Um Posicionamento Para Seus Produtos e Serviços

O Que é Uma Proposta de Valor? Quais as Alternativas de Posicionamento Existentes? O Que Sugere Michael Porter?

“Nenhuma empresa pode ser boa em tudo” porque – na opinião de Michael Porter – a maioria das organizações não tem recursos financeiros para esse fim. Em seu livro “Estratégia Competitiva”, ele propôs três (3) alternativas: – (a) a empresa deveria se concentrar em obter “produtos diferenciados”; (b) liderança em “preço baixo” e (c) atender um “nicho específico” de mercado.

Para Porter as organizações normalmente não têm dinheiro suficiente para serem boas nas três coisas e, além disso, cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional específica e uma gestão completamente diferente.

Entretanto, alguns de seus críticos argumentavam que várias empresas já haviam conseguido ser melhores tanto em produtos diferenciados quanto em preços baixos. Dessa forma, dois estudiosos em estratégia (Treacy e Wiersema) propuseram um contexto com três alternativas – denominadas “disciplinas de valor”.

Para eles, uma organização poderia ser (a) “líder em produtos”; (b) “operacionalmente excelente” ou (c) “íntima dos clientes”. Treacy e Wiersema observaram que é muito difícil uma empresa ser a melhor nas três coisas – ou até mesmo em duas –, pois as três disciplinas de valor exigem diferentes sistemas gerenciais que conflitam entre si.

Empresas operacionalmente excelentes – McDonalds, por exemplo – funcionam como máquinas precisas e, se elas tentassem ser íntimas dos clientes, talvez não fossem capazes de funcionar no nível da eficiência prometida. Sendo assim, esses dois estudiosos propuseram quatro regras:

- Tornar-se o melhor em uma das três disciplinas de valor.
- Alcançar um adequado nível de desempenho nas outras duas áreas.
- Investir na melhoria de sua posição na disciplina escolhida, de forma a não perder sua liderança para um concorrente.
- Esforçar-se para se tornar mais adequado nas outras duas disciplinas, pois a concorrência sempre está elevando as expectativas dos clientes, quanto ao que se considera adequado.

Portanto, na busca por um posicionamento específico, as empresas devem considerar as seguintes fontes possíveis;

- Posicionamento Por Atributo: As empresas podem se posicionar com certos atributos (ou aspectos) como uma cervejaria – por exemplo – pode afirmar que seu produto é “o mais antigo do mercado” ou um hotel descrever-se como o mais alto da região. Mas, esse tipo de

posicionamento é o mais fraco porque não divulga nenhum benefício real para os consumidores de seus produtos (ou serviços).

- Posicionamento Por Benefício: Nesse posicionamento, o produto (ou serviço) promete certo benefício aos consumidores e os profissionais de marketing trabalham basicamente com esse tipo. Exemplo: “OMO lava mais branco”
- Posicionamento Por Uso e/ou Aplicação: Nesse caso, o produto é posicionado como o melhor para determinada finalidade. Exemplo: a NIKE descreve um de seus tênis como sendo o melhor para corrida e, outro tipo, como o melhor para jogar basquete.
- Posicionamento Por Tipo de Usuário: Nesse caso o produto é posicionado em função de certo grupo de consumidores. A Apple Computer – por exemplo – descreve seus computadores como sendo os melhores para os designers gráficos.
- Posicionamento Contra o Concorrente: O produto (ou serviço) sugere ser diferente ou melhor que o seu principal concorrente. Exemplo: A locadora de veículos (AVIS) se descreve como uma organização que “se empenha mais” (numa alusão ao seu principal concorrente – a HERTZ).
- Posicionamento Por Categoria: Nesse caso, a empresa pode se descrever como a líder na sua categoria. O melhor exemplo é a Gillette, a qual virou sinônimo de lâmina de barbear.
- Posicionamento Por Preço / Qualidade: o produto é posicionado em determinado nível de qualidade e preço. O melhor exemplo é o Chanel n° 5, o qual durante muito tempo foi posicionado como um perfume de alta qualidade e preço elevado.