

## **Modelo de Negócio Orientado para Proposição de Valor: Um Novo Enfoque de Inteligência Competitiva**

Demóstenes Medeiros

Como disse o ex-presidente dos Estados Unidos Franklin Delano Roosevelt, responsável por tirar os Estados Unidos da primeira grande depressão: “é preciso temer o próprio medo”. A crise brasileira que está ganhando contornos cada vez mais fortes tem como grande inimigo, dentre outros, o medo dos executivos em tomar decisões à luz da nova realidade. Muitos esquecem que o modelo de sucesso de ontem não é passaporte para o sucesso de hoje e, muito menos o de amanhã. As hipóteses sobre as quais organizações foram construídas não valem mais. Os **Modelos de Negócios** precisam ser questionados frente ao novo cenário e, se necessário, reinventados. Para isso, é preciso coragem do principal executivo, atributo cada vez mais raro, em momentos de grandes incertezas, para tomar determinadas decisões mesmo que isso signifique contrariar interesses e frustrar expectativas.

Uma reportagem recente no jornal O Estado de São Paulo dizia: “Para crescer, grandes empresas buscam mudanças radicais”. Foi mostrado na matéria o resultado de uma pesquisa, realizada pela IBM Business Consulting, com 750 presidentes de grandes companhias de todo o mundo, incluindo entre eles 23 executivos da América Latina e descobriu que 65% deles planejam transformar radicalmente seus negócios nos próximos dois anos. “Como 70% de nossas receitas são baseadas num negócio que não existe mais como conhecíamos, precisamos adaptar a empresa para sobreviver”, afirmou um dos pesquisados. Dentre três tipos de inovação: de produtos ou serviços; operacional e **Modelo de Negócio**, este último representou o foco maior de preocupação dos presidentes das empresas, sendo que 80% deles reconheceram que não tiveram sucesso em implementações de trabalhos desta natureza.

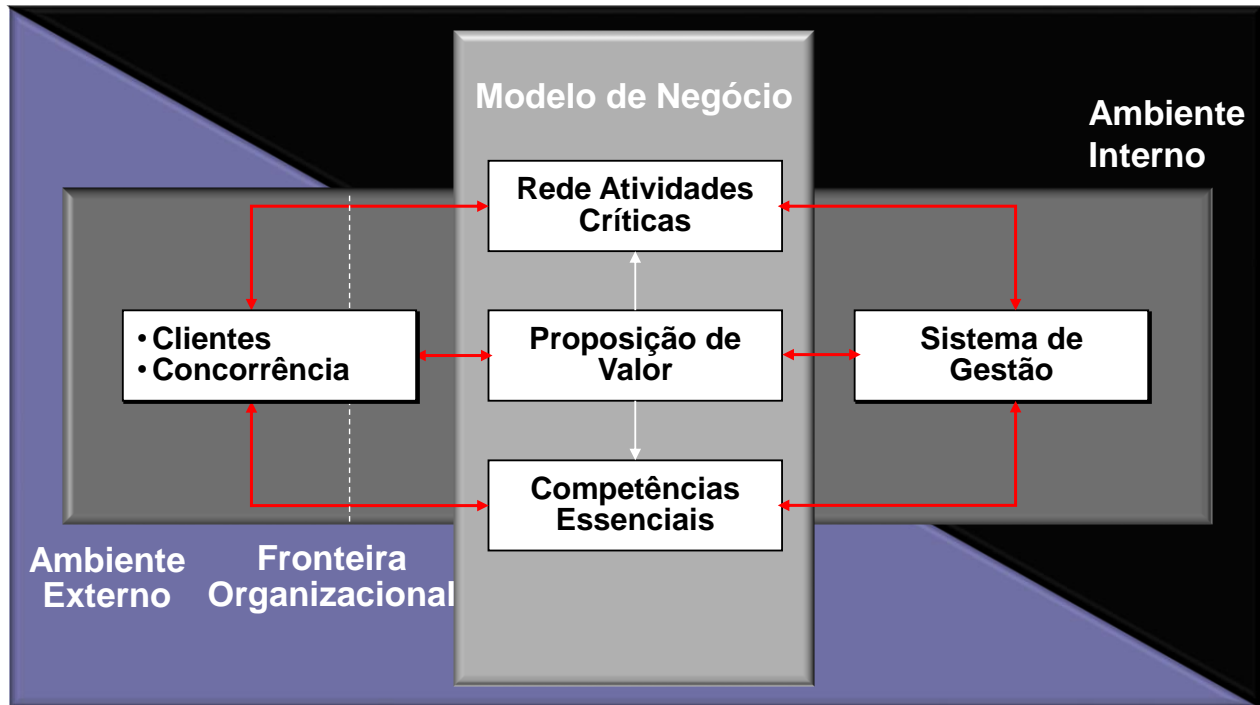
O termo **Modelo de Negócio**, no fundo, não passa de histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom **Modelo de Negócio** responde sem dificuldades indagações há tempo formuladas pelo saudoso mestre Peter Drucker: quem é o Cliente? O que é de Valor para ele? Além disso, responde também àquelas perguntas que todo executivo sério faz: para onde estamos indo? quais são as peças-chave desse jogo? como ganhar dinheiro nesse jogo? que regras deverão balizar este jogo? como deveríamos entrar nesse jogo para vencer?

Existe um falso pressuposto de que as grandes revoluções empresariais são, predominantemente, decorrentes de inovações tecnológicas. A história empresarial está mostrando que ações estratégicas de grande repercussão não resultam exclusivamente de inovações tecnológicas.

Um **Modelo de Negócio** precisa constantemente ser testado e questionado para saber se ele é capaz de atender à sua **Proposição de Valor**. Caso não esteja é porque ou ele falhou em sua narrativa ou o sistema organizacional não está suficientemente alinhado para sua **execução**. Os problemas do sistema organizacional podem ir desde políticas desconectadas à proposição de valor até profissionais despreparados ou com perfis inadequados às novas exigências organizacionais. Além do sistema organizacional há uma questão vital para sua efetiva assimilação, que é a questão cultural. São os padrões de pensamentos e condutas instalados na organização. Se não houver uma harmonia entre esses elementos e a proposição de valor, por melhor que ele tenha sido arquitetado, com certeza ele vai falhar. Este é um dos maiores desafios do executivo ao repensar o **Modelo de Negócio**.

Para que a empresa elabore uma **Proposição de Valor** forte e vencedora ela precisa, em primeiro lugar, identificar o que é percebido como valor pelo Cliente. Precisa também entender que o Cliente não compra necessariamente produtos ou serviços. Por definição, ele compra valor. Esse valor pode ser explícito ou não. Através de tendências, hábitos, estilo de vida, características demográficas etc., podemos delinear alguns atributos de valor para determinados grupos de clientes. O conjunto de atributos de valor é que vai determinar a **Proposição de Valor** da empresa. Muitas vezes imaginamos algo que não corresponde à realidade e estabelecemos propostas equivocadas e contrárias àquilo que o Cliente atribui como valor e o motiva para compra.

O **Modelo de Negócio** é o conjunto de atividades críticas que estão interligadas, dão sentido às estratégias de longo prazo e suportam uma Disciplina de Valor. A vantagem competitiva de um **Modelo de Negócio** surge na realidade do alinhamento do conjunto de práticas de uma empresa, capazes de criar valor para os Clientes e para o Negócio.



O segredo está em identificar o conjunto e não apenas partes do valor do cliente e ofertá-los, com clareza, para que ele dê a devida importância e expresse o interesse genuíno em estabelecer vínculos com a empresa. Entretanto, isso não significa que a empresa não tenha uma proposição de valor central, como é o caso da rede espanhola Zara: “Moda rápida a preços acessíveis” – fast fashion.

Concluída esta etapa, o passo seguinte é trabalhar na escolha de uma **Disciplina de Valor** no sentido de dar foco e coerência à proposição de valor estabelecida. A abordagem de **Disciplina de Valor** surgiu de um trabalho desenvolvido pela CSC Index, empresa americana de consultoria em gestão, juntamente com os professores Treacy e Wiersema, este último Vice-Presidente da CSC. Na década passada fizeram um estudo brilhante com o propósito de conhecer as disciplinas que as empresas líderes de mercado adotavam para sustentar suas posições de liderança. A conclusão deles era clara: “nenhuma empresa pode ter sucesso hoje tentando ser tudo para todos. Em vez disso, ela precisa encontrar um valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido”. Por que e como fazer isto são as duas questões-chave que os levaram a concluir que as empresas de **Alto Desempenho** elevam continuamente as expectativas dos Clientes. São quatro as novas regras que governam as ações das líderes de mercado:

**Regra 1-** Provenha a melhor oferta ao mercado, distinguindo-se numa dimensão específica de Valor. As líderes de mercado desenvolvem em primeiro lugar uma proposição de Valor, que dificilmente será igualada;

**Regra 2** – Mantenha limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de Valor que são de interesse para os Clientes que você escolheu. A regra é que você não pode permitir que o desempenho em outras dimensões caia a ponto de reduzir a atratividade de um Valor inigualável da empresa;

**Regra 3** – Domine seu mercado melhorando o Valor ano após ano. O Valor que você decide oferecer tem o efeito de definir seu modo de pensar a respeito do seu negócio – de dar forma ao modelo operacional da empresa;

**Regra 4** – Construa um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um Valor inigualável. “O modelo operacional é a arma definitiva do líder em sua busca pelo domínio do mercado”. Entenda-se modelo operacional como a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura operacional e cultural que dá a empresa capacidade para cumprir uma proposição de valor.

O que Treacy e Wiersema chamam de Modelo Operacional, entendo que é muito mais do que isso. É o que poderíamos chamar de **Modelo de Negócio**. Modelo Operacional e Eficiência Operacional são fáceis de serem confundidos com o próprio significado do que seja “operacional”. Michael Porter, em seu livro Vantagem Competitiva, afirma que a Eficácia Operacional significa desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de produtos com maior rapidez.

A busca da satisfação e da lealdade dos Clientes não cria Valor, por si só, um Valor inigualável. O Valor vem de se escolher os Clientes e estreitar o foco para melhor atendê-los.

Existem três possíveis Disciplinas de Valor: Solução Total para o Cliente; Excelência Operacional e Liderança de Produtos. Segundo os autores constataram, qualquer empresa que quiser atingir um desempenho superior em sua indústria poderá eleger uma dessas disciplinas e orientar seu modelo de negócio para viabilizá-la, tornando-se imbatível nela perante seus competidores. Isso não significa que as demais disciplinas devam ser negligenciadas e devam atingir um nível medíocre de desempenho. Elas precisam ter uma boa performance para não comprometer a disciplina escolhida e não dispersar esforços e recursos, comprometendo assim o foco do negócio.

A **Solução Total para o Cliente** é uma disciplina que orienta toda organização para o cliente para que ele se sinta como se fosse único, oferecendo a ele a melhor solução global. Para tanto, alguns aspectos são tratados em perspectivas diferentes às usuais. O fator custo, por exemplo, foge das abordagens tradicionais em que nem sempre o menor significa o melhor custo. Os serviços são superiores, muitas vezes customizados, em que são explorados mimos valorizados pelo cliente. Os produtos, desde que solicitados, são personalizados, podendo até mesmo traduzir “esquisitices” de quem os comprou. Na cultura da empresa são criados mecanismos capazes de tocar mentes, corações e bolsos numa mesma direção. As responsabilidades são compartilhadas pelo alcance de resultados.

A **Excelência Operacional** orienta a organização para a eficiência e a eficácia, sendo assim, produtividade e custos sempre caminha junta. Há todo esforço para entregar um produto confiável, ao menor preço possível, de forma sustentável (melhor custo);

A conveniência assume um posicionamento importante nessa disciplina (ausência de custos tangíveis ou intangíveis, como aborrecimento) e o atendimento é rápido e confiável. Na cultura cria-se mentalidade de eliminação de desperdício, a qualidade se respalda na premissa de fazer certo na primeira vez, as atividades dos processos são medidas através de indicadores claros e objetivos e as pessoas, se comportam como se estivessem numa organização militar em que a disciplina e o respeito à hierarquia se incorporam em seu dia a dia.

Na **Liderança de Produtos** o propósito é oferecer o melhor produto ou serviço e fazer isto primeiro do que os outros. Algumas características se fazem presentes nessa disciplina, tais como a inovação com base em tecnologia; aprendizado inovador e excelente imagem da marca. Observa-se que uma empresa líder de produto tem na sua alma a inovação, surpreendendo a cada instante os clientes e oferecendo muitas vezes algo que jamais ele imaginou, mas que logo se transforma em valor percebido. Na atualidade o exemplo mais notório de inovação do mundo é da Apple, do imortal Steve Jobs. No Brasil, são poucas as empresas com vocação genuinamente inovadora. Apenas uma se enquadra dentro dessas características, a EMBRAPA. O que temos de sobra são empresas criativas com grande capacidade de transformar ideias já existentes em algo atrativo para a realidade brasileira. O que, diga-se de passagem, já é muito bom! – A **Liderança de Produtos** para ser sustentável precisa de uma forte vocação à inovação e condições internas capazes de estimular as pessoas à constante busca pelo novo, criando assim a cultura do “inconformismo”.

Um ponto muito importante a ser considerado, ao se formular uma **Disciplina de Valor**, é que isto implica em levar a empresa a fazer escolhas o que nem sempre é fácil para seus executivos. Essas escolhas estão basicamente em definir que mercados e clientes não devem ser atendidos, para orientar todos seus esforços na direção da **Disciplina** escolhida, exigindo-lhe desempenho excepcional e ofertas de valor imbatíveis.

Após a escolha da Disciplina de Valor a empresa precisa fazer uma escolha deliberada do conjunto diferente de atividades que fazem sentido entre si e que geram uma proposição única de valor ao Cliente. É o que podemos definir como **Rede de Atividades do Negócio**. Entretanto, é importante ressaltar que as atividades que compõe essa rede precisam obter desempenho excepcional, a ponto de deixar a concorrência “comendo poeira”. A definição da **Rede de Atividades** é fator crítico de sucesso para a formatação de um **Modelo de Negócio de Alto Desempenho**.

Um caso de empresa orientada à Disciplina Excelência Operacional é o da **Zara**, máquina de fazer dinheiro e conquistar mentes e corações dos clientes considerada hoje um dos maiores casos de sucesso do varejo de moda do mundo corporativo. Mas o que está por trás desse sucesso? O seu modelo de negócio matador.

O grupo espanhol Inditex (Industria de Diseño Têxtil), desenvolve atividades relacionadas ao *design*, produção e distribuição. Foi fundado em 1963, sendo que a primeira loja Zara data de 1975. A Inditex é a *holding* do grupo desde 1985, é também um dos maiores grupos de distribuição de moda em escala global, com mais de 6.000 lojas no total, sendo 1.529 lojas Zara atuando em 72 países na Europa, América, Ásia-Pacífico, Oriente Médio e África. O crescimento do grupo Inditex tem refletido em número de funcionários cada vez maior (116.000 no final do exercício de 2012). A Inditex tem um crescimento sustentado nos últimos anos, acima da média da indústria, até alcançar vendas, em 2012, de 13.8 bilhões de euros.

O mercado-alvo da **Zara** é **peças de espírito jovem, valorização de preço justo** (baixo), e **altamente sensível com as últimas tendências de moda**. Eles têm uma vantagem sobre os varejistas tradicionais porque não definem a sua meta, segmentando as idades e estilos de vida, dando-lhes um mercado muito mais amplo. Eles segmentam a sua linha de produtos para as mulheres (60%), para os homens (25%) e para as crianças de rápido crescimento (15%).

"Na **Zara**, você sabe que, se não comprar na hora, dentro de 11 dias todo o estoque mudado. É o caso de comprar já ou nunca. E porque os preços são baixos, as pessoas em geral compram já", afirmou um recente artigo do prestigiado New York Times. "O Grupo espanhol Inditex mudou completamente o comportamento do consumidor", completou a revista londrina de moda e cultura Tank.

Todas as marcas da Inditex - **Zara**, Zara Home e outras seguem o modelo da companhia: peças na tendência da **moda** e produzidas de maneira competente, mas ainda assim baratas, vendidas em lojas bonitas e de aparência sofisticada.

A Inditex consegue elaborar em torno de 20.000 novos desenhos por ano, com pelo menos dois novos modelos por semana por loja e garante que entrega em qualquer lugar do mundo em 24 a 48 horas. Isto é possível porque seu estoque é 100% centralizado na Espanha onde cada uma de suas 8 marcas possui uma única central onde são tomadas todas as decisões de desenho, fabricação e distribuição. A Inditex produz unicamente um terço de sua produção na Ásia (muito menos que a maioria de empresas do setor que preferem fabricar em países com baixo custo de mão de obra) e a grande maioria perto de seus principais mercados (Europa ainda responde por mais de 75% de suas vendas) mesmo sendo "mais caro" porque conforme sua escolha estratégica compensa ter um melhor tempo de resposta.

Um dos principais segredos da empresa é trabalhar com **estoques pequenos, repostos rapidamente**. A Inditex mantém os estoques sempre atualizados; uma das promessas que suas lojas fazem aos compradores é que encontrarão **produtos únicos**. As mercadorias giram com incrível rapidez; os milhares de lojas da rede recebem **cargas de roupas novas duas vezes por semana**.

Em um mercado volátil onde o ciclo de vida dos produtos é curto, é recomendável ter poucos ativos para a produção e a **Zara** contraria essa lógica. Aproximadamente a **metade dos seus produtos é produzida em suas próprias estruturas**, sendo que os corantes e cerca de 40% dos tecidos são adquiridos em outras fábricas do Grupo Inditex. O fato de **possuir sua própria estrutura permite à marca ter um melhor nível de**

**controle e planejamento de produção e capacidade**, o que seria impossível se dependesse de fornecedores externos, principalmente se localizados em países muito distantes.

A **Zara** não utiliza toda sua capacidade de armazenagem, por operar praticamente em *just in time*, sendo assim, ainda dispõe de capacidade extra para suprir eventuais picos de demanda. O centro de distribuição distribui os pedidos totalmente automatizados e com etiquetas para seus destinos finais, seguindo por caminhão para a maioria dos países europeus (exceto ilhas e países nórdicos) e por avião (Aeroporto de Santiago de Compostela na Espanha e da Cidade do Porto em Portugal). Ao reduzir a quantidade fabricada de cada estilo a **Zara** cria **escassez artificial** e reduz o risco de ter estoque não poder vender. A escassez na conveniência de moda aumenta, o que significa que os clientes precisam comprar rapidamente pois o item pode não estar disponível na próxima semana. Quantidades inferiores também significa que não há muito a ser eliminado quando a temporada termina. A **Zara** só dá desconto de 18% de seu estoque de vendas, que é a metade da média da indústria.

O êxito das coleções reside na capacidade de reconhecer e assimilar as constantes mudanças nas tendências de moda, desenhando em cada momento novos modelos que respondam aos desejos dos consumidores. A **Zara** aproveita a **flexibilidade** do seu **modelo de negócio** para se adaptar às mudanças que podem ocorrer durante uma coleção e, assim, ter uma reação às mesmas com novos produtos nas lojas no período de tempo mais reduzido possível.

O mercado da moda é rápido e dinâmico, cercado de mudanças. Com esse cenário, a **Zara**, desde sua fundação, se preocupa em como responder a demanda de seus consumidores de forma rápida e ágil, produzindo e entregando suas roupas enquanto elas ainda estão “na moda”. O modelo de negócios criado pela **Zara** é conhecido internacionalmente como **fast fashion** e passa a ser um conceito a ser perseguido por diversas empresas no mundo todo.

Enquanto os outros *players* necessitam em média de seis meses para o *design* e outros três meses para fabricar e colocar os novos produtos nos pontos de venda, a **Zara** consome, em todo seu processo, aproximadamente 15 dias. O marketing da **Zara** é seu próprio ponto de venda. A empresa gasta em média 0,3% da sua receita em marketing, valor considerado muito baixo quando comparado com a concorrência, que gasta em média de 3% a 4%.

A estratégia adotada pela **Zara** é o investimento na localização e no *merchandising* visual em suas lojas. O ponto de venda é rigorosamente escolhido, tendo como premissas grandes centros comerciais no varejo e localização do público-alvo, sejam em *shoppings centers* de consumidores com alto poder aquisitivo, ou ruas de comércio sofisticado.

À luz do relato acima podemos inferir que o Modelo de Negócio da Zara está respaldado nas seguintes premissas:

**Proposição de Valor Central:** Moda rápida a preços acessíveis (Fast Fashion)

P1: O mercado-alvo da **Zara** é **pessoas de espírito jovem, valorização de preço justo** (baixo), e **altamente sensível com as últimas tendências de moda**;

P2: Estoque é 100% centralizado na Espanha. Estoques pequenos, repostos agilmente;

P3: Entrega em qualquer lugar do mundo em 24 a 48 horas;

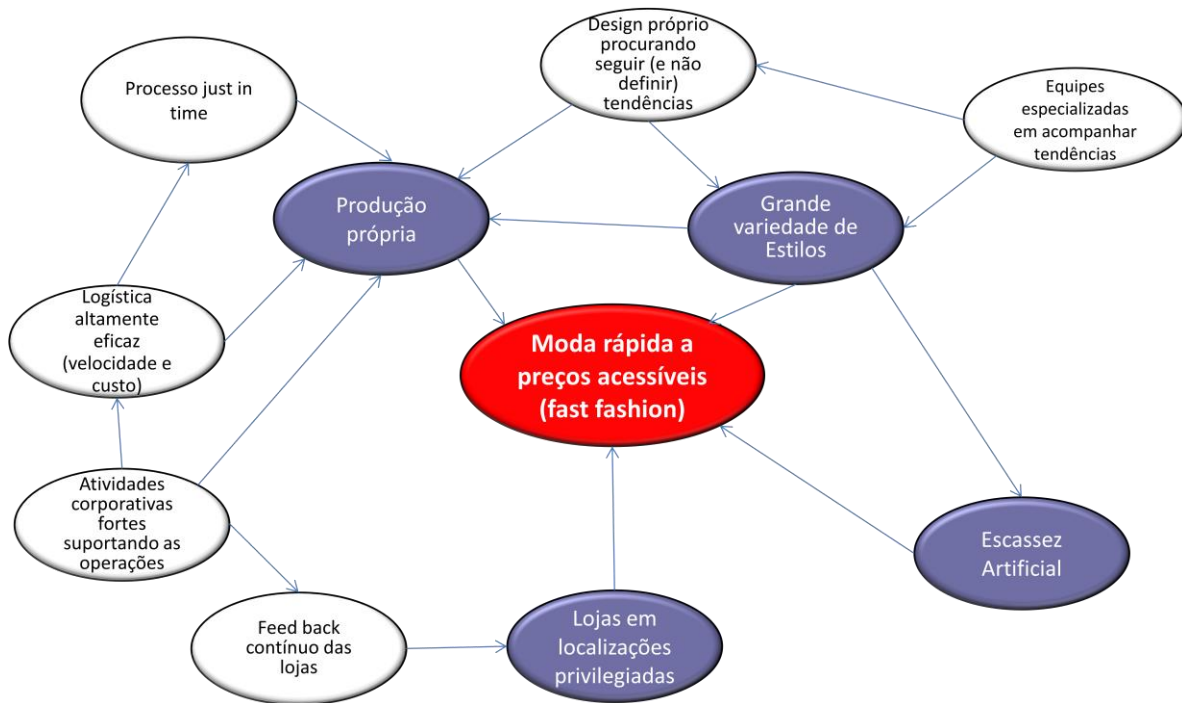
P4: Escassez artificial (redução do risco de ter estoque não poder vender. A escassez na conveniência de moda aumenta, o que significa que os clientes precisam comprar rapidamente, pois o item pode não estar disponível na próxima semana);

P5: As mercadorias giram com incrível rapidez; os milhares de lojas da rede recebem cargas de roupas novas duas vezes por semana;

P6: Alto grau de integração de verticalização

P7: O marketing da **Zara** é seu próprio ponto de venda (o ponto de venda é rigorosamente escolhido, tendo como premissas grandes centros comerciais no varejo e localização do público-alvo, sejam em *shoppings centers* de consumidores com alto poder aquisitivo, ou ruas de comércio sofisticado).

Eis modelo simplificado de sua **Rede de Atividades**.



O **modelo de negócio** da **Zara** é caracterizado por um alto grau de **integração vertical**, em face de outros modelos desenvolvidos por competidores internacionais, no qual são **integradas todas as fases do processo de moda**: *design*, manufatura, logística e distribuição em lojas próprias. Conta com uma estrutura flexível e uma forte orientação para o cliente. A chave deste modelo é a capacidade de adaptar a oferta, no menor período de tempo possível, aos desejos dos consumidores. Para a marca, o **tempo é o principal fator a considerar**. A integração vertical permite reduzir os prazos e dispor de uma grande flexibilidade com uma redução de estoques a um nível mínimo, diminuindo ao máximo o **“risco moda”**.

Onde muitas empresas têm falhado ao trabalhar com um **Modelo de Negócio**? – Vários são os pontos observados. Vejamos alguns mais críticos:

- ☑ Nem sempre a disciplina de valor escolhida pela empresa tem um **Modelo de Negócio** compatível, ou seja, a história real não faz sentido à luz das exigências dessa disciplina;
- ☑ Outro elemento importante, e que muitas vezes passa batido, são as políticas e práticas de gestão, que na maioria das vezes não estão alinhadas às exigências do **Modelo de Negócio**. Sendo assim, as pessoas são solicitadas a seguir um rumo e as políticas fazem exigências contrárias. Imagine uma empresa que tenha como bandeira estratégica uma orientação voltada para a Solução Total para o Cliente. Nesse caso, as políticas de RH, por exemplo, precisariam estimular as iniciativas, o empowerment, práticas de reconhecimento e recompensa que contemplem ações capazes de gerar valor para o Cliente sem, contudo, destruir valor para os acionistas;

- ☑ Os **Modelos Mentais** das pessoas que fazem parte da empresa, muitas vezes, não são compatíveis com as novas premissas delineadas. Sendo assim, os conflitos tornam-se inevitáveis. Os **Modelos Mentais** instalados, de uma maneira geral, induzem as pessoas a manter o “status quo”, para não ameaçar a zona de conforto que elas se encontram;
- ☑ Decorrente do item anterior pressupõe-se que o mais difícil não está, necessariamente, em definir o que fazer num novo **Modelo de Negócio**, mas o que não fazer. Abrir mão do que está sob controle é o grande desafio. Isso exige que a empresa abandone sistematicamente o passado. Pouquíssimas empresas estão dispostas a descartar o passado. Como resultado, há uma carência de recursos disponíveis para a empresa migrar para um novo patamar de negócio. Para tanto, a concentração dos recursos nos resultados e o abandono de um passado improdutivo e devorador de recursos são requisitos “sine qua non” para o sucesso da mudança de paradigmas.

Sumarizando, podemos afirmar que **Modelo de Negócio** é uma representação simplificada de como um negócio deveria funcionar de forma competitiva, com desempenho superior aos seus concorrentes e com criação de valor percebida por seus clientes e acionistas.

**Demóstenes Medeiros** é graduado em Administração de Empresas com pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional pela UPE e vários cursos de especialização dentro de sua área de competência.

Desenvolveu grandes trabalhos de Transformação Organizacional para empresas de vários portes e setores da economia, destacando nos últimos anos projetos de Planejamento Estratégico, Modelagem de Negócios, Arquitetura Organizacional e Desenvolvimento de Recursos Humanos Estratégicos.

Como experiência acadêmica, atuou como Diretor Acadêmico das disciplinas complementares ao Marketing, dentre elas “Planejamento Estratégico” e professor da disciplina “A Empresa e seu Ambiente” no curso de pós-graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing - SP. Lecionou também na Universidade Mackenzie a disciplina Qualidade Total, no mestrado do Curso de Administração de Empresas.

É sócio-fundador da **DMA & Associados**, criada em julho de 1987; fone: 55 11 50926428; e-mail: [demostenes@dmaconsultoria.com.br](mailto:demostenes@dmaconsultoria.com.br)