

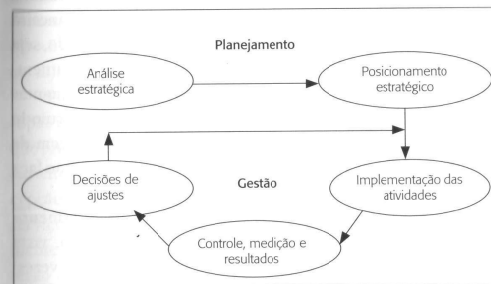
Posicionamento: um conceito essencial

Em conversas de negócio encontramos as mais diversas definições para o conceito de posicionamento, desde “aquilo que gostaríamos de ser” até “propaganda”. Contudo, dentro do espectro de definições, verificamos que grande parte dos gestores pouco sabe, de fato, sobre a importância desse conceito, ou o define apenas como uma posição desejada e a ser conquistada pela empresa.

Após o trabalho de planejamento da estratégia, o grupo gestor deverá formalizar suas análises e tudo aquilo que projetou e deseja para sua empresa no futuro, o que, normalmente, inclui a conquista de um novo **posicionamento**, ou seja, **uma forma diferente, exclusiva e nova de prestar um serviço, atender o cliente ou vender um produto**. Esse é o conceito de posicionamento estratégico — saber para onde a empresa quer, pode ou imagina ir, atingir ou chegar. Importantíssimo! Contudo o empresário **também precisa saber como a empresa é vista pelo mercado, para saber conduzi-la ao futuro estrategicamente planejado, a nova posição. Isso é o gerenciamento da estratégia, ou seja, conduzir a empresa de um ponto inicial ao posicionamento estrategicamente planejado.**

A seguir veja, na figura 1, o fundamental papel dos líderes para que sejam bem realizados os processos dinâmicos do planejamento e da gestão da estratégia.

Figura 1
PROCESSO DINÂMICO DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA



Dentro das empresas, podemos ter sonhos e fazer planejamentos, mas vivemos da realidade. Não há realidade mais útil, e muitas vezes até dura, para o processo gerencial do que aquela que reside na mente dos nossos clientes. Traduzindo, tudo aquilo que está na mente do nosso cliente a nosso respeito deve ser buscado e registrado, para que a empresa tenha um referencial de partida seguro. O cliente não mente e nem tem pena; por isso ouvi-lo é essencial para o processo de planejamento e gestão da estratégia. **Se o cliente, de uma forma geral, julga sua empresa muito lenta e com baixa capacidade técnica para resolver os problemas, não tente se convencer, e convencer o cliente, do contrário.** Este é um erro comum e grave entre muitos gestores. **O cliente já criou uma imagem sobre a sua empresa. Se essa imagem for aquilo que você e seu grupo gestor planejaram, ótimo. Se não for, está na hora de novas ações para modificá-la na mente do cliente.**

Certamente você pensou em usar a propaganda como uma das ferramentas para modificar a mente do cliente. De fato, é uma solução importante e útil, mas cuidado, porque existem várias

outras formas consistentes de fortalecer a imagem. Pense, nesse momento, em quantas interações sua empresa terá na próxima hora com todo o mundo externo, seja o departamento financeiro cobrando ou pagando, seja o setor comercial prospectando, seja a logística entregando, a operação atuando ou o cliente interagindo com o produto ou serviço. É até difícil calcular quantas interações, certo? Mas todas elas vão, aos poucos, construindo na mente do cliente e da sociedade em geral uma imagem de sua empresa. Busque entender a mente do seu cliente e não faça propagandas dizendo que você é o que não é.

Após a compreensão do conceito de posicionamento estratégico e da forma como nossa empresa é, de fato, vista pelos clientes, fica mais fácil entender por que, muitas vezes, ser apenas eficiente operacionalmente não resolve ou melhora a competitividade.

Imagine o caso de uma livraria cujos sócios pretendem aumentar consideravelmente as vendas. Se esses sócios e seus gestores não entenderem que oferecer livros pela internet e montar uma estrutura logística para entrega dos produtos faz parte da nova competição, certamente eles buscarão ser eficientes em caminhos tradicionais. Será que vai funcionar? Na condição de cliente, que imagem você faria dessa livraria? Qual a chance de você comprar nessa livraria ou pela internet, nos dias de hoje? A estratégia de crescimento vai funcionar se essa livraria não fizer mudanças significativas em sua forma de atuar? Ela teria, de fato, uma estratégia?