

## A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE COM BASE NOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

*Customer value creation based on the processes of segmentation and positioning*

### **Roberto Flores Falcão**

Doutorando em Administração pela FEA-USP  
E-mail: titofalcao@usp.br

### **Samantha Mazzero**

Mestre em Administração pela FEA-USP  
E-mail: smazzero@usp.br

### **Marcos Cortez Campomar**

Doutor em Administração pela FEA-USP  
Professor Titular do Departamento de Marketing da FEA-USP  
E-mail: campomar@usp.br

### **Geraldo Toledo**

Doutor em Administração pela FEA-USP  
Professor da FEA-USP  
E-mail: gltoledo@usp.br

### **RESUMO**

O presente artigo discute a criação e a entrega de valor para o cliente, o papel da inteligência competitiva e seu relacionamento com os processos de segmentação e posicionamento. Metodologicamente desenvolvido na modalidade ensaio, o texto baseia-se na revisão de conceitos, estabelecendo a relação entre posicionamento competitivo e valor para o cliente. É apresentada e discutida a relevância de um sistema de informações estruturado, confiável e atualizado para que a organização potencialize sua capacidade competitiva. Por fim, destaca-se que a criação de valor para o cliente deve ter, no nível estratégico de marketing da unidade de negócio, a segmentação de mercado e clientes, e o posicionamento de produto / marca como questões centrais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Valor para o cliente, segmentação, posicionamento.

### **ABSTRACT**

This paper discusses the creation and the delivery of customer value, the role of competitive intelligence and its relationship with the segmentation and positioning processes. Methodologically developed as an essay, the review of the literature establishes the relationship between competitive positioning and customer value. We present and discuss the relevance of a structured information system that is reliable and updated in order for the organization to leverage its competitiveness. Finally, we highlight that the creation of customer value must be based, at the strategic marketing level of the business unit, on market segmentation and the product/brand positioning.

**KEYWORDS:** Customer value, segmentation, positioning.

## 1 Introdução

O ambiente de negócios contemporâneo revela um cenário típico de oferta maior do que a demanda e, conseqüentemente, intensa competição, emergindo dele situações como maior acesso à informação pelo cliente, maior diversidade de mercado, aumento da amplitude de escolhas e surpreendente volume de informações tornadas disponíveis com o suporte da tecnologia. Nesse cenário, as empresas que se revelam capazes de desenvolver um sistema de inteligência competitiva ou entendem o valor do cliente, sob a forma de ativo intangível, e que podem gerir os esforços e os custos de marketing para conquistar e manter os ativos (clientes) de maior valor garantirão as condições necessárias para atingir uma posição superior comparativamente à concorrência.

Cravens e Piercy (2008) ponderam que toda estratégia que tenha por suporte a orientação para mercado e por princípio a criação (seleção) e entrega de valor superior ao cliente, como forma de atingir desempenho superior, deve originar-se na segmentação de mercado e culminar com o posicionamento de marketing.

Neste contexto, o presente trabalho se propõe a discutir quatro conceitos interligados: o valor para o cliente, a segmentação, o posicionamento e a inteligência competitiva. Metodologicamente desenvolvido na modalidade ensaio, o texto se baseia na revisão dos conceitos, estabelecendo a relação entre posicionamento competitivo e valor para o cliente que tem, no nível estratégico de marketing, a segmentação de mercado / clientes e o posicionamento de produto / marca como questões centrais.

## 2 O Conceito de Valor

A palavra valor tem sido empregada em diversas áreas de estudo, com diferentes significados. Economia, Sociologia, Psicologia, Psicologia Social, Antropologia, bem como outras áreas do conhecimento, e utilizam o conceito com conotações próprias.

Com respeito à teoria e à prática de marketing, o conceito de valor foi incorporado mais recentemente, passando a figurar como elemento central, fundamento e ferramenta de suporte a importantes processos subjacentes às decisões de marketing: comportamento do consumidor, orientação para mercado, segmentação e posicionamento, relacionamento, fidelização de clientes, estratégia comercial no marketing empresarial entre outros. Todos esses processos emergiram paralelamente aos primeiros textos que contemplavam a palavra no âmbito da estratégia competitiva, tendo por objetivo a conquista de vantagem competitiva sustentável.

No domínio do posicionamento competitivo, Porter (1991) considera valor aquilo que os compradores estão dispostos a pagar; o valor superior provém da oferta com preços mais baixos do que os da concorrência, associados a benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares, os quais mais do que compensam um preço mais alto. Para o autor, valor criado pela empresa é um dado absoluto, atrelado ao quanto os compradores se dispõem a pagar pelo que lhes é ofertado. Sob essa premissa, o ponto de partida para o crescimento sustentável de uma empresa é satisfazer seus clientes e conseguir que eles paguem pelos produtos oferecidos um preço maior do que os custos arcados pela empresa.

Na literatura de marketing, o conceito de valor aparece com diferentes interpretações e acepções. Além disso, muitas vezes, a palavra vem acompanhada de qualificativos, dificultando o estabelecimento de uma síntese que abranja todos os conteúdos e significados associados à palavra como, por exemplo: valor do cliente, valor para o cliente,

valor percebido, valor entregue, valor vitalício, valor agregado, valor da marca. Serão expostas a seguir algumas das visões clássicas de valor em marketing.

Ao discutirem o conceito de valor (percebido), Zeithaml e Bitner (1988) assinalam duas dimensões. A primeira dimensão diz respeito ao conjunto de atributos tangíveis e intangíveis do produto, os quais refletem aspectos como qualidade, utilidade, relevância e imagem de marca. Na segunda dimensão, são incluídos custos monetários e não monetários como preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica e risco envolvido na escolha. Com base nessas dimensões, as autoras interpretam valor a partir de uma avaliação global e multidimensional, feita pelo cliente, baseada na percepção e no balanceamento entre o que é recebido (benefícios dos atributos) e o que é dado (custos). As autoras não estabelecem uma métrica parametrizável para avaliação quantitativa do valor.

Anderson e Narus (1993, 1998), por outro lado, referem-se a valor como a expressão, em unidades monetárias, da totalidade de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente, confrontados com o preço pago pelo produto. De forma semelhante, Gale (1996) estabelece uma conexão entre qualidade e preço e define valor (para o cliente) como a qualidade percebida pelo cliente associada ao preço relativo do produto. No mesmo diapasão, e recorrendo à expressão valor percebido, Monroe (1991) sintetiza o conceito, afirmando que ele representa a troca entre os benefícios ou a qualidade que os clientes percebem no produto e o sacrifício ao pagarem o preço cobrado (do produto). Trata-se, pois, da relação subjetiva entre benefícios percebidos e sacrifícios percebidos, os últimos incluindo a totalidade de custos suportados pelo comprador ao realizar uma compra: preço, tempo, energia física, energia psíquica. A quantidade de benefícios é valorada pelo cliente, podendo ser expressa em unidades monetárias, e o número resultante sugere o quanto o cliente julga que **valem (\$)** os benefícios incorporados ao produto pela empresa.

Para os autores referidos, valor se traduz pela métrica padronizada **benefícios /custos de obtenção**, a qual possibilita avaliação:

- Relativamente a uma exigência específica do cliente (não pagar mais do que determinado preço).
- De um conjunto de produtos de referência, usados explícita ou implicitamente para fazer comparação (determinado produto deveria custar aproximadamente tanto).
- De produtos substitutos que podem ser direta ou indiretamente concorrentes.

Sem apresentar uma definição explícita, Woodruff (1997) aponta três características que fundamentam o conceito de valor:

- É inerente ao uso do produto.
- É algo percebido pelos clientes.
- Envolve um compromisso entre o que o cliente recebe e como utiliza o produto.

Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2008) fazem uso dos conceitos de valor entregue e valor percebido pelo cliente; o primeiro é mensurado pela diferença entre o conjunto de benefícios e o custo total de uma oferta, esse último compreendendo o preço pago e os demais custos inerentes à aquisição do produto. Kotler e Keller (2012) afirmam que, no processo de escolha entre alternativas, o consumidor faz uma seleção entre as ofertas disponíveis, comparando-as, a fim de verificar aquela que lhe proporcionará maior valor, que se traduz por uma avaliação entre os benefícios e custos tangíveis e intangíveis percebidos por ele. Na concepção desses últimos autores, a mensuração do valor é feita por diferença e não pelo cálculo de uma razão, o que dificulta o estabelecimento de comparações entre

alternativas, uma vez que o número resultante, por não ser um índice, pode ser afetado pela grandeza da unidade de medida.

A mesma limitação pode ser atribuída à proposta de Churchill e Peter (2003), os quais definem que valor é a diferença entre os benefícios percebidos em relação a um produto ou serviço e os custos para a sua obtenção. Reforçando o alcance estratégico do conceito, Churchill e Peter (2003) acrescentam tratar-se fundamentalmente de uma filosofia empresarial que dá suporte a ações que propiciem alcançar os objetivos de crescimento e de lucro da organização.

As múltiplas acepções e interpretações concernentes a valor (para o cliente) podem divergir em alguns pontos, mas convergem especificamente em dois aspectos. O primeiro deles refere-se ao fato de que valor diz respeito mais a algo percebido pelo cliente do que objetivamente determinado pela empresa, devendo, pois, ser considerado a partir de uma perspectiva do cliente. O segundo aspecto está relacionado ao fato de que a percepção do cliente, ao se defrontar com uma situação de escolha entre ofertas alternativas, decorre de uma multiplicidade de elementos atrelados aos benefícios funcionais, emocionais, sociais e contingenciais que compreendem seu comportamento de escolha.

Em sua proposição de uma teoria explicativa do comportamento de escolha do consumidor com base em valor, Sheth, Newman e Gross (1991) enfatizam a visão multidimensional e descrevem cinco impulsionadores de valor, circunscritos à dimensão **benefícios percebidos**:

- Valor funcional.
- Valor social.
- Valor emocional.
- Valor epistêmico.
- Valor condicional.

Woodal (2003) amplia a concepção de valor para o cliente, descrevendo cinco formas de expressão de manifestação do conceito:

- **Valor líquido:** é a condição resultante da relação entre benefícios e sacrifícios percebidos.
- **Valor derivado:** resulta da experiência de consumo, independentemente do sacrifício e está associado aos benefícios percebidos pelo cliente, na equação do valor líquido.
- **Valor de marketing:** refere-se aos atributos/características/qualidade do produto, sob a ótica da empresa.
- **Valor da venda:** está associado ao sacrifício e é determinado pelo preço mais baixo em relação às ofertas dos concorrentes.
- **Valor racional:** diz respeito ao **preço justo**, resultado da comparação do preço proposto pela oferta comparativamente a um preço de referência.

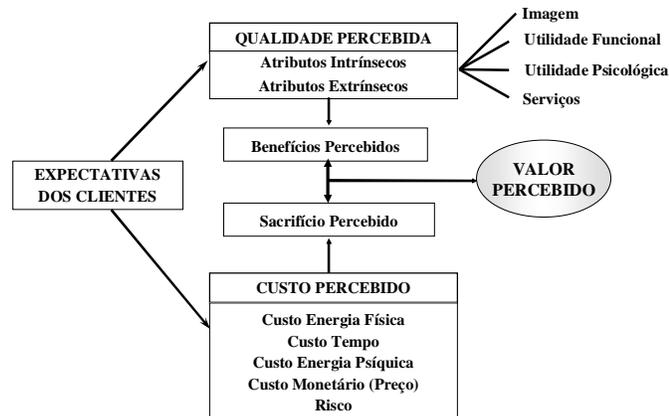
Smith e Colgate (2007) também sugerem uma tipologia envolvendo quatro categorias, com o propósito de servir de quadro de referência para as empresas diferenciarem sua oferta:

- **Valor funcional/instrumental:** atributos, características, utilidade, desempenho.
- **Experiencial/hedônico:** criação de sentimentos, emoções, experiências no cliente.

- **Simbólico/expressivo:** focado na associação de significados pessoais, sociais ou relacionados a autoconceito ou auto expressão.
- **Benefício/custo:** preço, custos de transação, redução de riscos.

Compartilhando com Anderson e Narus (1993, 1998), Gale (1996) e Monroe (1991), Szafir-Goldstein (2001) afirma que o valor pode ser expresso pela equação indicativa da quantidade de benefícios percebidos proporcionados por determinado produto comparativamente ao custo (preço) de obtê-los, conforme se observa na Figura 1.

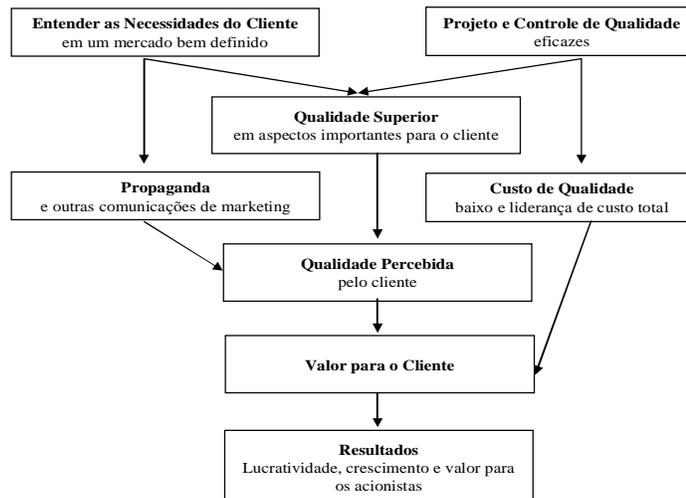
**Figura 1:** Formação do valor percebido



Fonte: Adaptado de Szafir-Goldstein (2001).

Em síntese, sob a perspectiva do que a empresa oferece ao cliente (**valor para o cliente**), valor pode figurar na literatura de marketing como um número (relação, razão), expressando a dualidade benefícios (convertidos em unidades monetárias) e sacrifícios (preço/custos). Alternativamente, valor tem sido interpretado considerando-se apenas a dimensão composta pelo conjunto de atributos tangíveis e intangíveis inerentes ao produto, ou seja, o numerador da expressão. Nesse caso, encontram-se os seguintes termos para designar valor: características do produto/serviço, qualidade, utilidade, segundo a ótica da empresa, ou, simplesmente benefícios, segundo a ótica do cliente (valor percebido).

É pertinente apresentar ainda a proposta de Gale (1996) que descreve, de forma ilustrativa, as conexões entre o gerenciamento do valor para o cliente e o gerenciamento da qualidade total, o que inclui os sistemas administrativos e a própria Inteligência de Mercado, representados, entre outros, pelos seguintes subsistemas: planejamento estratégico, análise da concorrência, investimento de capital, orçamento, medidas de desempenho e controle. Todo o processo de gerenciamento do valor tem por finalidade não apenas melhorar os resultados de marketing da empresa e desenvolver relacionamento duradouro com os clientes, mas também se destina a apresentar resultados econômico-financeiros que propiciem lucro, crescimento no mercado e crescimento do valor da empresa para os acionistas. A Figura 2 retrata a proposta de Gale (1996).

**Figura 2:** Criando valores que os clientes podem ver

Fonte: Adaptado de Gale (1996).

### 3 Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação foi apresentado academicamente por Wendell Smith em 1956. Em seu artigo *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*, que teve grande influência da economia e partiu da análise da curva de demanda. Segundo o autor, a segmentação de mercado consiste na divisão de um mercado heterogêneo (demanda agregada total), caracterizado por demandas diferentes, em mercados menores, homogêneos em termos de resposta e preferências com relação a diferentes produtos.

Destaca-se que Smith (1956) comenta que os processos de segmentação e diferenciação são pertinentes em situações de competição imperfeita, ou seja, quando há diversidade e heterogeneidade na composição da oferta. Em outros tipos de mercado eles tendem a perder relevância.

Atualmente, nenhum mercado é homogêneo, predominando a variação em termos de tamanho, necessidade, localização e processo de oferta dos fornecedores, entre tantos outros fatores (HAMZA, 2009). Cravens (1994, p. 183) também destaca este fato, afirmando que os compradores variam em termos de como eles utilizam os produtos, suas necessidades e preferências, e seus padrões de consumo.

Nos anos seguintes à publicação do artigo de Smith (1956), diversos outros autores se dedicaram ao estudo da segmentação, destacando seu papel no delineamento de intenções estratégicas.

Outro trabalho que merece destaque é o de Russel I. Haley, *Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool*, de 1968, sendo considerado um artigo seminal sobre o tema. Russel aponta os três principais métodos de segmentação de mercado mais utilizados originalmente (segmentação geográfica, segmentação demográfica e a *“heavy half” theory*), e passa a sugerir uma nova abordagem: a segmentação por benefício.

Também na década de 60 e ainda com forte influência da teoria econômica, Brandt (1966) trata da segmentação como a elasticidade promocional, buscando analisar a similaridade de reações a partir de esforços de marketing em um dado horizonte de tempo. Este artigo merece especial destaque por destacar a influência do tempo na segmentação. É um dos poucos autores que tem este foco de análise.

Sobressaem-se também Claycamp e Massy (1968), que tratam o tema de forma inversa à proposição de Smith (1956). Para os autores, a segmentação é um processo de agregação, devendo ser iniciado a partir da definição de determinadas variáveis que melhor descrevem o consumidor ideal. A partir desta descrição, a empresa deveria passar a buscar consumidores com tal perfil agregando demandas (ao invés de decompor demandas). Oliveira (2012) comenta que a identificação e a concentração de consumidores com perfil similar permitem que a empresa entenda melhor seu cliente, podendo alocar seus recursos de forma mais eficaz, tornando sua gestão de marketing mais precisa e, assim, obtendo vantagem competitiva.

Na década de 70, surgem alguns outros trabalhos sobre o tema, mas é na década de 80 que surge um artigo que merece destaque. Beane e Ennis (1987) retomam a ideia de Smith (1956), descrevendo a segmentação como um processo fundamentado no fato de que o mercado não é totalmente homogêneo. Este artigo merece destaque pelo fato de ele apontar a possibilidade de que a segmentação pode ser utilizada para a criação de propagandas e ações melhoradas com base em um melhor entendimento dos consumidores. É o início do conceito de posicionamento.

No mesmo ano, Tynan e Drayton (1987) apontam a possibilidade de se agrupar os consumidores em segmentos homogêneos a partir de dadas características. É um esforço pela busca dos nichos, ou seja, segmentos dentro de um segmento.

Já durante a década de 90, surgem alguns trabalhos que retomam os conceitos anteriores, com destaque para Richers (1991). O autor recupera a ideia de que a segmentação deve identificar e agregar demandas com características similares. Assim como em outros trabalhos, tal premissa está fundamentada na ideia de que características semelhantes conduzirão a necessidades e desejos similares em termos de produtos. Contudo, permanece a dificuldade quanto à determinação de quais seriam as características similares pertinentes à explicação das preferências dos consumidores.

Destaca-se ainda o trabalho de McDonald e Dunbar (1998) em que afirmam que o processo de segmentação deve ser seguido pela implementação do composto de marketing. Com isto, reforça-se a ideia da sequência do processo, que se inicia com a identificação de segmentos, passa pela seleção e priorização deles, pela definição da proposição de valor, passa pelo posicionamento e termina com a implementação das decisões sobre o composto de marketing mais alinhado ao contexto.

Já no início da década de 2000, Lambin (2000) formula uma nova visão, introduzindo dois novos conceitos ao tema: a macro e a micro segmentação. O autor esclarece uma dúvida que ainda era muito comum entre pesquisadores e estudiosos de segmentação; “o ponto de corte para iniciar um processo de segmentação” (VELOSO, 2008, p. 28).

A partir da revisão apresentada, fica evidente que os profissionais de marketing não criam os segmentos (KOTLER; KELLER, 2012), como muitos autores erroneamente afirmam. Cabe aos profissionais de marketing definir qual o processo deve ser empregado pela empresa para identificar os segmentos existentes em um mercado para, a partir daí, selecionar os segmentos mais atrativos (e quais as variáveis que definirão o que é atratividade) para, por último, definir seus diferenciadores, sua proposição de valor, ou seja, seu posicionamento. Também é válido ressaltar que a definição apresentada por alguns

autores é incompleta, abordando apenas a atividade de segmentação (identificação de grupos) e não o processo integral.

O processo de segmentação é, portanto, composto por duas etapas. Na primeira, genericamente chamada de segmentação ou partição (*segmenting*), são escolhidas as variáveis que servirão de base para a segmentação (fatores críticos) e definidos os perfis dos clientes (agrupados com base nas variáveis selecionadas). A segunda etapa, denominada priorização ou seleção (*targeting*), refere-se à avaliação do grau de atratividade dos segmentos descritos, a qual, confrontada com os recursos, competências e posição competitiva da empresa, permitirá a ela selecionar os segmentos de mercado (clientes) que representem uma oportunidade de obtenção de vantagem sustentável.

Com relação à atratividade dos segmentos, Cravens (1994) sugere a análise de 5 requisitos; os segmentos devem: i. apresentar diferenças em suas respostas; ii. ser identificáveis; iii. ser acionáveis; iv. apresentar uma relação benefício-custo favorável; e v. ter estabilidade ao longo do tempo.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) também abordam esta discussão de forma consoante à proposta de Cravens (1994). Os autores esclarecem que os segmentos devem ter algum nível de similaridade, mas também devem ser alcançáveis por uma oferta distinta. Em outras palavras, é imperativo que a empresa consiga atingir e se comunicar com o segmento, oferecendo uma oferta específica para o grupo que o compõe. Ainda que possa parecer atraente, um segmento que não pode ser atingido por ações da empresa não é um segmento adequado para a organização.

O passo seguinte refere-se ao processo de posicionamento (*positioning*), que culmina com a proposição de valor e a comunicação no que diz respeito a como a marca / empresa deseja ser percebida pelos segmentos de mercado / clientes alvo e compreende a análise dos fatores críticos de diferenciação relativamente à concorrência. Esses fatores devem conferir uma identidade única (posição) à oferta da empresa, fundamentar a lógica de uma proposição que represente valor superior para os segmentos / clientes escolhidos e servir de base para o processo decisório tático / operacional, em especial a comunicação integrada de marketing.

O posicionamento é, pois, fruto de todo o processo de segmentação. Em outras palavras, quanto melhor tal processo for desenvolvido por uma empresa, mais simples será a definição do posicionamento. Esta constatação se dá por um motivo bastante intuitivo; quanto mais se sabe sobre o consumidor alvo, melhor uma empresa entende o que ele quer e precisa, podendo desenvolver sua oferta de forma mais apropriada e entregando mais valor para seus clientes.

Nesse contexto, extrai-se o principal objetivo da segmentação: viabilizar melhores propostas de entrega de valor e, eventualmente, a identificação de janelas estratégicas – conceito proposto por Abell (1978).

#### 4 Posicionamento

Como apresentado anteriormente, o posicionamento é a consequência natural do processo de segmentação, representando a forma como a empresa se propõe a entregar valor para seus clientes. Por este motivo, é comum encontrar, na literatura de marketing, o conceito utilizado como sinônimo de proposição de valor.

Sua origem está no artigo “*Positioning is a game people play in today’s me-too marketplace*”, publicado na revista *Industrial Marketing* em 1969 por Jack Trout. O conceito

foi trabalhado por autores como Levy (1959) e Alpert e Gatty (1969), mas somente foi difundido a partir de 1972 pelos inúmeros artigos publicados por Al Ries e Jack Trout na revista *Advertising Age*, como, por exemplo, “*The Positioning Era Cometh*”.

Em uma época em que a sociedade já se encontrava inundada de comunicações, tentando chamar a atenção das pessoas e conquistar novos consumidores. Tornava-se crucial que as empresas assumissem um posicionamento na mente do consumidor. Desde então, o tema ganhou a atenção da literatura de marketing, mas, assim como o conceito de segmentação, continua assumindo diversas versões e definições.

Merece destaque o trabalho de Levy (1959), pelo fato de ter introduzido na literatura de marketing a ideia de que as pessoas não compram com base no aspecto funcional dos produtos. A motivação de compra reside primordialmente no significado que os produtos ocupam em sua mente. É o que parte da literatura, como Dimento (1988) em seu artigo “*The Fine Art of Positioning*”, publicado no *The Journal of Business Strategy*, denomina posicionamento psicológico. Ainda sobre o tema, alguns autores, como aponta Veloso (2008), traçam um paralelo entre o posicionamento e o conceito de USP – *Unique Selling Proposition* ou Proposição Única de Venda, sugerida por Reeves (1961).

É pertinente citar o alerta de Oliveira (2012, p. 129), que destaca que apesar de haver forte relacionamento entre os conceitos de diferenciação e de posicionamento, eles não são sinônimos e as decisões de posicionamento não se limitam à busca por diferenciação. Segundo o autor, a estratégia de posicionamento pode ser definida como o modo em que o “participante competirá em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, uma vez que essa diferenciação pode constituir uma vantagem competitiva” (OLIVEIRA, 2012, p. 129).

É interessante ressaltar que mais do que poder constituir uma vantagem competitiva, a diferenciação *deve* ser capaz de posicionar o produto (seja ele um bem ou serviço) na mente do consumidor como uma proposta única, uma entrega de valor superior àquela dos concorrentes. Caso contrário, não faz sentido a empresa direcionar recursos para tal estratégia.

Cravens e Piercy (2008) entendem que o posicionamento deve partir dos valores, percepções, necessidades e desejos que o mercado-alvo aponta. Para tanto, é necessário também avaliar o posicionamento que os concorrentes apresentam, para então selecionar o posicionamento desejado pela empresa.

O posicionamento é a declaração da proposta de valor que a organização busca entregar com seu produto/marca. O objetivo é fazer com que o mercado-alvo *perceba* a marca de forma distinta, em uma posição relevante, duradoura que seja considerada como diferenciada. Tal estratégia de posicionamento será comunicada, inclusive, através do mix de marketing, considerando se os profissionais de marketing buscam persuadir os compradores a se posicionarem de forma favorável à marca.

Os autores apontam ainda que para criar a estratégia de posicionamento é importante iniciar através da seleção do conceito de posicionamento. O conceito trata do significado geral que é entendido pelos consumidores em relação à relevância do produto / marca para suas necessidades e preferências.

Alguns autores propõem duas modalidades de posicionamento: a de mercado e a psicológica. Contudo, a literatura ainda se mostra confusa ao diferenciar os conceitos.

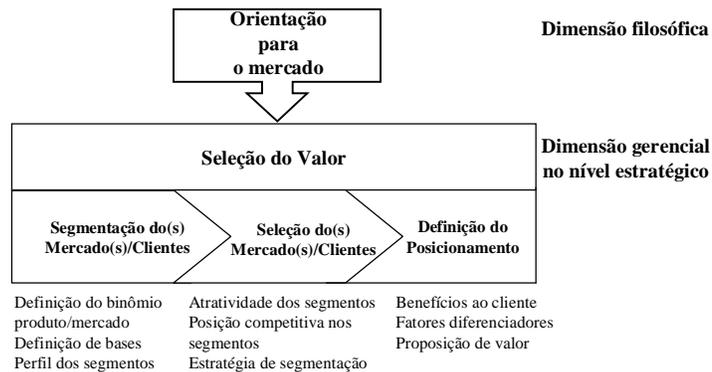
Quanto ao posicionamento psicológico, autores como Cravens e Piercy (2008) afirmam tratar-se da percepção que o consumidor desenvolve sobre a declaração de

posicionamento que a empresa comunica através de seu composto de marketing, com destaque para suas ferramentas de comunicação.

Já o posicionamento de mercado é um sinônimo do processo de escolha dos segmentos de mercado em que a empresa atuará e representa o que usualmente é definido como posicionamento por outros autores.

A segmentação e o posicionamento são os dois processos centrais da seleção (escolha) do valor **para** o cliente, e o elemento crítico na definição de uma estratégia de segmentação é o valor **do** cliente/segmento para a empresa. A Figura 3 proporciona uma visão abrangente das conexões e implicações entre os elementos descritos.

**Figura 3:** Orientação para o mercado, seleção de valor, segmentação e posicionamento



Fonte: Adaptado de Amicci (2004), Kotler e Keller (2012) e Lanning e Michaels (1988).

## 5 Proposição Única de Valor

Um derradeiro elemento para estabelecer uma estratégia de negócio e de marketing é o conceito de proposição única de valor, mencionado anteriormente. Enfatizando sua importância nos aspectos de competitividade e de crescimento, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estratégia de negócios é baseada em uma proposição diferenciada de valor para o consumidor e que a satisfação do cliente é a fonte da criação de valor sustentável. O cerne do conceito é a diferenciação e, nesse sentido, outros termos passaram a figurar na teoria e na prática gerencial para estender sua aplicabilidade ao posicionamento competitivo e à estratégia de marketing: *Unique Value Proposition* – UVP, *Value Proposition*– VP (proposição única de valor).

Hindle (2008) sugere algumas opções para a empresa se diferenciar e propor ao cliente um valor que seja único:

- **Produto/serviço único (exclusividade):** trata-se de uma modalidade cada vez mais comum na era da informação; é usada, normalmente, quando se pretende diferenciar a oferta da empresa da dos competidores, permitindo a prática de preço *premium*.
- **Preço mais baixo:** a empresa procura destacar-se da multidão como o fornecedor com menor preço. Um alerta: compradores que baseiam suas decisões de compra somente em preço costumam figurar como os que ostentam menor lealdade.
- **Criação de facilidades ao cliente:** serviço ao cliente.
- **Amplitude de escolha:** é um caminho muito apropriado a nichos de mercado.

- **Domínio do problema / melhor garantia:** é importante assegurar que o valor procurado será entregue, principalmente em determinados tipos de indústria como a de turismo ou de venda por catálogo; em casos como esses, o cliente paga antecipadamente e espera que o que comprou seja efetivamente entregue.

No domínio competitivo, a proposição de valor tem sido entendida como uma declaração sobre o benefício central, único e superior que uma empresa, uma marca, um produto ou serviço proporciona ao cliente comparativamente à concorrência. Seu propósito ao realçar o valor agregado é transmitir a ideia de como ela se difere de seus competidores, proporcionando a oferta de um valor único que justifique a preferência do consumidor. O desafio básico é sobressair-se, mesmo em mercados saturados, e persuadir potenciais consumidores de que a oferta da empresa agregará mais valor ou atenderá melhor sua expectativa do que as ofertas similares que com ela concorrem.

Sob esse aspecto, Rackham e DeVincentis (1999) apontam capacidade, impacto, comprovação e custos como alguns dos fatores que podem servir de base para uma declaração de valor que deve conter os seguintes elementos:

- **Característica:** um aspecto importante da oferta.
- **Vantagem:** superioridade comparativamente à concorrência.
- **Benefício** a ser entregue ao cliente.
- **Imagem:** uma figura que transmita alguma sensação e que seja fácil de lembrar.
- **Oferta:** proposta que figure como um estímulo para ação.

O conceito de proposição de valor guarda afinidade com o de posicionamento, pois ambos dizem respeito ao benefício central oferecido por uma empresa / marca ao seu público-alvo e aplica-se tanto a bens e serviços de consumo como àqueles destinados ao mercado empresarial. Entretanto, a proposição de valor costuma ter foco mais centrado no cliente do que em um segmento amplo de mercado, direcionando-se particularmente à estratégia comercial.

Pelos motivos expostos, o desenvolvimento de uma proposição de valor aplica-se a toda a organização e deve basear-se em uma revisão e análise dos benefícios, custos e valor que uma empresa pode entregar a seus clientes atuais e potenciais. Além disso, ela não é assunto que deva ficar restrito aos clientes e aos profissionais de marketing de uma empresa, podendo estender-se a outros grupos de interesse internos e externos à organização (BARNES; BLAKE; PINDER, 2009). Parceiros estratégicos, por exemplo, podem ser persuadidos a estabelecer uma aliança estratégica ou uma *joint venture* com a empresa. Departamentos internos, empregados, fornecedores e complementadores são outras partes interessadas que podem contribuir para dar suporte e consistência à proposição de valor da empresa.

Barnes et al. (2009) pressupõem seis estágios de análise visando à criação e proposição de valor superior:

- Definição do público-alvo para o qual a proposição de valor será desenvolvida.
- Definição do que o cliente considera como maior valor.
- Definição de oferta compatível com o público-alvo.
- Benefícios a serem obtidos pelo público-alvo.
- Opções e diferenciações disponíveis no ambiente competitivo.
- Comprovação: evidência que sustenta a proposição de valor da empresa.

Lanning e Michaels (1988) sugerem um esquema sistemático mais operativo, composto de um conjunto de dez questões a serem respondidas pelo gestor com o objetivo de desenvolvimento de uma proposição de valor (VP):

- Os benefícios estão expressos de forma explícita, específica e clara?
- O preço está expresso de forma explícita?
- O(s) segmento(s) de clientes está(ão) claramente identificado(s)?
- A VP é clara e simples?
- A VP é claramente superior na visão do(s) segmento(s) alvo?
- A VP é sustentada por evidência de demanda adequada?
- A VP é sustentada por evidência de retornos aceitáveis?
- A VP é viável à luz das proposições de valor dos concorrentes?
- A VP é alcançável? As mudanças requeridas no negócio atual são exequíveis?
- A VP escolhida é a melhor comparativamente às demais consideradas?

Há alguns cuidados a serem observados com referência ao estabelecimento de uma proposição de valor. Primeiramente, ela deve ser concisa, não ambígua, convincente e apelar aos fatores mais críticos de decisão por parte do consumidor. Em segundo lugar, ela deve ser expressa a partir de uma perspectiva do cliente, focando experiências e benefícios advindos do uso do produto / serviço. Além disso, não se deve perder a perspectiva de preço, uma vez que o cliente, em sua avaliação de valor, irá sempre decidir-se, entre ofertas concorrentes, a partir da comparação entre os benefícios que lhe são oferecidos e os respectivos preços aplicados.

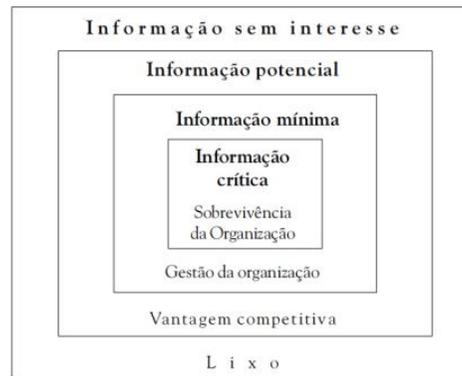
## 6 O Valor da Informação

Chega-se assim a um aspecto crítico para a tomada de decisão e implícito a toda a discussão desenvolvida anteriormente: a informação.

A adaptação às constantes mudanças do ambiente competitivo e globalizado torna-se, cada vez mais, um desafio para as organizações que buscam a manutenção de vantagens competitivas, ampliando a demanda por informações adequadas e confiáveis.

A gestão de informações de mercado é suporte estratégico para qualquer empresa, independente de seu foco, mercado de atuação ou porte. Acompanhar as tendências do mercado, dos concorrentes, assim como as mudanças do perfil dos consumidores e suas necessidades e expectativas é fator chave de sucesso para o planejamento de marketing.

O valor da informação está na capacidade de análise e tomada de decisão do gestor. É primordial que o gestor seja capaz de utilizar as informações disponíveis na companhia de acordo com a finalidade que a mesma se presta, ou seja, que a informação certa seja utilizada para a análise certa, com uma finalidade específica que colaborará na tomada de decisão correta por parte do gestor.

**Figura 4:** A classificação da informação segundo a sua finalidade para uma organização

Fonte: Adaptado de Amaral (1994).

A informação deve ter finalidade específica, um objetivo para seu uso, caso contrário ela pode transmutar de vantagem competitiva para objeto de falta de foco e até mesmo perder seu valor. Além disso, o valor da informação deve ser quantificado. Entretanto esta valorização necessita de parametrização capaz de quantificá-la. Isto não é de fato tarefa simples, dado que a forma mais usual de classificá-la é através de julgamento de valor, uma medida totalmente parcial, pois são arbitrados por indivíduos com formação, experiência e objetivos diferentes, em períodos distintos, o que afeta completamente uma parametrização baseada em fatos isentos de visões pessoais.

Em algumas situações, a informação pode tomar um aspecto negativo, como se pode verificar quando há uma sobrecarga de informações disponíveis e utilizadas sem critério, por exemplo. Segundo Cronin (1990), o valor da informação pode ser classificado como:

- Valor de uso: baseia-se na finalidade do uso da informação.
- Valor de troca: refere-se ao valor que uma organização ou indivíduo está disposto a pagar e variará de acordo com valor de mercado.
- Valor de propriedade: aquele que reflete o custo substitutivo de um bem
- Valor de restrição: trata-se do valor acerca de informação secreta/privilegiada ou de interesse comercial, restrita apenas a alguns indivíduos.
- A informação tem seu valor associado ao fato de ser abstrata e intangível. Nem sempre será possível haver uma relação monetária direta. Desta forma, os valores de uso e de troca poderão ser úteis para a definição de uma possível equivalência monetária.

Com efeito, podemos dizer que o valor da informação pode ser definido por uma função que contenha os fatores influenciadores da valorização da informação. Neste caso é necessário que o consumidor seja definido, assim como a finalidade de sua utilização, qual nível organizacional atenderá e quais são os resultados que se espera obter.

## 7 Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva, embora seja tratada pela academia como prática recente é uma atividade incorporada na cultura das organizações há muito tempo. Johns e Doren (2009) descrevem que a necessidade de informações para atuar com a pressão da competitividade tem recebido várias nomenclaturas, como "informações sobre a concorrência", "inteligência empresarial", "inteligência de negócios" e, recentemente, a maioria dos homens de negócios se referem a esta coleta de informações e sua posterior transformação em conhecimento como "inteligência competitiva" (MCGONAGLE; VELLA, 2002).

A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva define o conceito como "o processo de eticamente coletar, analisar e disseminar inteligência precisa, relevante, específica, atual, preditiva e acionável, observadas as implicações no ambiente de negócio, com relação a concorrentes e à própria organização" (*apud* BONCELLA, 2003, p. 327).

O processo de inteligência competitiva é de extrema importância para as organizações que atuam em mercados onde a competitividade é crucial, sendo crítico para sua sobrevivência o desenvolvimento de estratégias que visem a criação e manutenção de vantagens competitivas (HELMS; ETTKIN; MORRIS, 2000). A inteligência competitiva busca informações sobre a competição tendo, ao mesmo tempo, a responsabilidade de proteger informações confidenciais da empresa daqueles que não fazem parte da corporação (WALLE, 1999).

Para a criação de valor para o cliente, é necessário que haja conhecimento sobre este ator, e que o desenvolvimento do processo de planejamento de marketing contemple as etapas estratégicas de segmentação e posicionamento. Isto, efetivamente conduzirá a organização à vantagem competitiva (DAY, 1984).

A inteligência competitiva, além de estar relacionada à coleta, ao processamento, ao armazenamento de informações e ao constante esforço de torná-las disponíveis às pessoas em todos os níveis das organizações, também tem como propósito moldar as informações, preparando-as para a tomada de decisões presentes e futuras, protegendo, assim, a organização contra as ameaças da concorrência. Ela é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida e tem como propósito encontrar oportunidades de negócios e reduzir potencialmente os riscos. É ainda responsável pelo diagnóstico do ambiente interno organizacional, tendo o objetivo de estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Segundo Trim e Lee (2007), a inteligência competitiva deve ser incorporada às atividades de marketing, sendo base essencial para a construção das estratégias. No que tange ao objetivo da entrega de valor para o consumidor, ela é o pilar para o desenvolvimento das fases de segmentação e posicionamento, fornecendo subsídios para a análise e tomada de decisão. Assim, ao contribuir para o processo estratégico, a inteligência competitiva cumpre seu papel no desenvolvimento das capacidades da organização e obtenção de recursos adicionais, como apresentam Hamel e Prahalad (1994), pois as informações e análises de seu contexto permitem a tomada de decisões estratégicas (GILAD, 1991).

A maior contribuição da inteligência competitiva, contudo, está no fato de cobrir objetivos mais amplos que a simples coleta de dados. Ela reside na disponibilização de informações (atuais e confiáveis) analisadas que são incorporadas ao conhecimento da organização. Enquanto a informação por si só é factual (números, estatísticas, dados dispersos), a inteligência competitiva é a informação filtrada, depurada e analisada que os executivos precisam para tomar decisões.

## 8 Considerações Finais

A partir do exposto, evidencia-se que o processo de tomada de decisão tem uma melhor sustentação mediante uma combinação de monitoramento contínuo e de projetos de inteligência relacionados a projetos e processos organizacionais específicos. A inteligência competitiva nas organizações orientadas para o mercado viabiliza o processo de segmentação com base na aplicação dos produtos desejada pelos consumidores e pelos benefícios econômicos que eles recebem. Elas conhecem os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores e focam suas ações no conjunto de valores mais relevantes (desempenho do produto, preço, serviço e aplicações). Elas investem em pesquisa de mercado para ajustar suas estratégias, tratam os investimentos em marketing da mesma forma que tratam os investimentos em P&D, comunicam-se com toda a cadeia de valores, bem como com cada segmento de mercado de forma objetiva, observando suas necessidades e peculiaridades (TOLEDO;SZAFIR-GOLDSTEIN, 2008,TOLEDO, 2011).

Em suma, sob a perspectiva da empresa, a oferta de valor ao cliente é melhor construída por meio de sólidos processos estratégicos de segmentação e posicionamento que estão sob a égide da inteligência competitiva.

Conclui-se que o papel desempenhado pela inteligência competitiva tem como responsabilidade colaborar para a melhoria dos resultados de marketing da empresa e suportar o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes. Destina-se também a apresentar resultados econômico-financeiros que propiciem lucro, crescimento no mercado e crescimento do valor da empresa para os acionistas (GALE, 1996).

## Referências

- ABELL, D. F. Strategic windows. **Journal of Marketing**, v. 42, n. 3, p. 21-26, 1978.
- ALPERT L.; GATTY, R. Product Positioning by Behavioral Life-Styles. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 2, p. 65-69, 1969.
- AMICCI, F. L. **Software sob encomenda**: um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management**: understanding, creating and delivering value. New York: Prentice-Hall, 1993.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Business marketing: understand what customers value. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 53-55, 1998.
- BARNES, C.; BLAKE, H.; PINDER, D. **Creating and delivering your value proposition**: managing customer experience for profit. New York: Kogan Page, 2009.
- BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. Market Segmentation: A Review. **European Journal of Marketing**, v. 21, n. 5, p. 20-42, 1987.
- BONCELLA, R.J. Competitive intelligence and the web. **Communications of Association of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 327-40, 2003.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CLAYCAMP, H. J.; MASSY, W. F. A Theory of Market Segmentation. **Journal of Marketing Research**, v. 5, n. 4, p. 388-394, Nov. 1968.
- CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**, 4<sup>th</sup>ed. NY: Richard D. Irwin, 1994.
- \_\_\_\_\_; PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. 8. ed. McGraw Hill, 2008.

- CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 19, n. 2, p. 195-220, 1990.
- DAY, G.S. **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**. New York: West Publishing Company, 1984.
- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**, v. 9, n. 2, p. 34-38, 1988.
- GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GILAD, B. Intelligence system: model for corporate chiefs. **Journal of Business Strategy**, v. 12, n. 3, p. 20-25, 1991.
- HALEY, R. I. Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool. **Journal of Marketing**, v. 32, n. 3, p. 30-35, 1968.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow**. Harvard Business School Press, 1994.
- HAMZA, K. M. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial**. 2009. 220p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- HELMS, M. M.; ETTKIN, L. P; MORRIS, D.J. Shielding your company against information compromise. **Information Management & Computer Security**, v. 8, n. 3, p. 117-130, 2000.
- HINDLE, T. **Guide to management ideas and gurus**. Londres: The Economist, 2008.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- JOHNS, P.; DOREN, D. C. van. Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 5, p. 551–570, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson: Prentice-Hall, 2008.
- \_\_\_\_\_; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.
- LANNING, M. J.; MICHAELS, E. G. **A business is a value delivery system** (McKinsey Staff Paper). New York: McKinsey, 1988.
- LEVY, S. Symbols for Sale. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 4, p. 117-124, 1959.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Market Segmentation – How To Do It, How To Profit From It**. 2<sup>nd</sup> ed. Palgrave, 1998.
- MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. **Bottom line competitive intelligence**. Greenwood Publishing Group, 2002.
- MONROE, K. B. **Pricing – making profitable decisions**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- OLIVEIRA, B. Segmentação de mercado e posicionamento da oferta. *In*: OLIVEIRA, B. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RACKHAM, N.; DEVINCENTIS, J. **Rethinking the sales force**. New York: McGraw Hill, 1999.
- REEVES, R. **Reality in advertising**. New York: Alfred A. Knopf, 1961.
- RICHERS, R. Segmentação de mercado: uma visão de conjunto. *In*: Richers, R.; Lima, C. P. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Editora Nobel, 1991

- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. **Consumption values and market choices: theory and applications**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991.
- SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer Value Creation: A Practical Framework. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007.
- SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-8, Jul. 1956.
- SZAFIR-GOLDSTEIN, C. **O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto**. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- TOLEDO, G. L. Marketing estratégico. In: Oliveira, B. A. C. (Coord.). **Gestão de marketing**, Cap. 4. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- TOLEDO, G. L.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. Vantagens competitivas em clusters industriais: estudo de caso no setor cerâmico paulista. **Revista de Economia e Administração**, v. 7, n. 2, p. 206-227, abr./jun. 2008.
- TRIM, P.; LEE, Y. I. A strategic marketing intelligence framework reinforced by corporate intelligence. In: XU, M. (Ed.). **Managing Strategic Intelligence**. Hershey: IGI Global, p. 55-68, 2007.
- TYNAN, C. A.; DRAYTON, J. Market Segmentation. **Journal of Marketing Management**, v. 2, n. 3, p. 301-335, 1987.
- VELOSO, A. R. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. 300p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- WALLE, A. H. From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus? **Management Decision**, v.39, n. 6, p. 519-525, 1991.
- WOODAL, T. Conceptualizing 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. **Academy of Marketing Science Review**, v. 7, n. 9, p. 1-42, 2003.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.