



PROPOSTA DE VALOR COMO ELEMENTO CENTRAL DE NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS, APLICAÇÃO E EVIDÊNCIAS

PROPOSAL OF VALUE AS CENTRAL ELEMENT OF TRADING: CONCEPTS, APPLICATION AND EVIDENCE

Suzana Gilioli C. Nunes, Univ. Federal do Tocantins (UFT), suzanagilioli@yahoo.com.br

Alivinio de Almeida, Univ. Federal do Tocantins (UFT) Brasil, alivinio@uft.edu.br

Valtuir Soares Filho, Univ. Federal do Tocantins (UFT), valtuir@uft.edu.br

Adriana Malvasio, Univ. Federal do Tocantins (UFT), malvasio@uft.edu.br

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar a importância da proposta de valor (PVL) de um produto para a condução de um negócio. O valor de um produto é entendido como o benefício que o produto propicia ao cliente/consumidor, em termos objetivos e subjetivos. O cliente, que representa o consumidor, percebe o valor a partir do atendimento distribuído entre qualidade e quantidade do produto e a oportunidade do negócio. Diante disso se dispõe a negociar. Os autores consultados concordam com a leitura da proposta de valor em termos de benefícios aos clientes e a estendem aos vendedores sob o ponto de vista de contribuição para os resultados das empresas. Nesse aspecto, várias empresas utilizam a proposta de valor dos produtos como elemento de comunicação com os clientes e de reforço da marca. A constatação é que as empresas que identificam e externam a proposta de valor eficientemente, tornam-se reconhecidas globalmente. A pesquisa de campo, porém, observou que a maioria dos executivos e empregados de diferentes empresas, de diversas atividades econômicas, sequer têm noção conceitual sobre a PVL. Isso concentra sua atuação em mercado apenas no resultado imediato e não no benefício do produto disponibilizado, elevando o risco de sustentação das empresas no negócio e de comprometimento do retorno dos capitais investidos.

Palavras-chave: proposta de valor, precificação, negociação

Abstract

The purpose of this article is to identify the value proposition (PVL) of a product for the conduct of a business. The value of a product is understood as the benefit that the product provides to the client / consumer, in objective and subjective terms. The customer, who represents the consumer, perceives the value from the distributed service between quality and quantity of the product and the opportunity of the business. With that he is prepared to negotiate. The authors consulted agreed to read the value proposition in terms of benefits to customers and extend it to sellers from the point of view of contributing to the companies' results. In this regard, several companies use the value proposition of products as an element of communication with customers and branding. The finding is that companies that identify and externalize the value proposition efficiently become globally recognized. The field research, however, observed that most executives and employees of different companies, from various economic activities, do not even have conceptual notion about PVL. This concentrates its performance in the market only in the immediate result and not in the benefit of the product available, raising the risk of sustaining the companies in the business and of compromising the return of invested capital.

Keywords: value proposition, pricing, negotiation



1. Introdução

A proposta de valor (PVL) é um aspecto fundamental na definição do potencial de negócio de um produto. Ela está relacionada à percepção do consumidor sobre os benefícios que um bem ou serviço pode lhe proporcionar e, por isso, ficar disposto à negociação no mercado. Neste caso, os benefícios são interpretados em caráter amplo, pessoais e empresariais, diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis, materiais e imateriais. Ela declara como o uso do produto pode resolver os problemas ou melhorar a vida dos consumidores e, torná-lo cliente de uma empresa, no mercado. Numa analogia, a PVL é a missão que o produto pretende cumprir junto ao seu público-alvo. Noutra analogia, ela é o hipocentro do negócio, ou seja, o ponto central originador dos comportamentos dos consumidores, clientes e vendedores, no mercado que leva ao epicentro, o próprio negócio. O desafio é aplicar empatia na relação com o cliente, de modo a visualizar os benefícios absorvidos pelos clientes ao consumir os produtos das empresas.

A partir da (PVL) se define, tanto para quem demanda, quanto para quem oferta, o preço justo pelo qual o produto deveria ser negociado. Isso abre o jogo de negócio e instala a barganha que cada ator carrega e pode impor, na busca pelo melhor negócio. Percebe-se, assim, que valor e preço mantêm estreita correspondência, sendo que o primeiro indica e justifica o segundo. Quando há descompasso entre ambos, os preços se tornam caros ou baratos e promovem injustiça econômica para o comprador ou para o vendedor, respectivamente.

Em várias áreas do conhecimento a PVL é defendida como elemento significativo no relacionamento entre a empresa e o cliente. Nas ciências econômicas, pode ser feita uma analogia com o conceito da utilidade de um produto, principal argumento da formação do comportamento dos consumidores e, depois das empresas e mercados. No marketing assemelha-se à proposta única de valor, que sinaliza o caminho para o planejamento estratégico da empresa e a comunicação com o mercado. Na contabilidade representa parte do ativo qualitativo da empresa. No direito, o objetivo principal dos contratos entre compradores e vendedores. Nas finanças, o motriz das operações de pagamentos e recebimentos. De maneira geral, porque representa benefícios às partes negociantes.

Na medida em que a globalização e a comunicação eletrônica possibilitam aos consumidores acesso a mercados relevantes maiores, as empresas estabelecidas e nascentes, especialmente as *startups*, têm procurado entender e utilizar melhor a PVL para competir com a concorrência. Diante disso, ela tem se tornado o guia dos planejamentos e das estratégias empresariais, inclusive como elemento de mídia junto aos clientes. Ainda assim, há muito o que discutir sobre ela, já que é um ativo qualitativo que a empresa pode desenvolver. A despeito disso, a literatura sobre o assunto é fragmentada e relativamente superficial, carecendo de discussão mais aprofundada.



Com base nos argumentos, depreende-se a importância da PVL na definição e condução de um negócio. Apesar disso, a grande maioria das empresas concentra-se na entrega do produto sem avaliar a amplitude dos benefícios que o uso proporciona ao consumidor/cliente. Não é à toa que, vez em quando, as empresas são surpreendidas pela perda de contato com o público-alvo e pela queda abrupta nas vendas. É por isso que, neste artigo, os objetivos são entender, analisar e discutir a PVL como o hipocentro de um negócio de modo a dar corpo e sentido às informações de terceiros e considerações próprias.

Numa breve descrição, o artigo, após esta introdução, apresenta a definição e relação entre o valor e a proposta de valor de um produto, a relação entre a proposta de valor e o preço do produto e a aplicação da proposta de valor nos negócios. Na sequência, apresentam-se exemplos de empresas que utilizam a PVL de forma significativa em seus negócios. Em seguida, demonstram-se os principais resultados de pesquisa realizada com 65 executivos e empregados de empresas de várias atividades econômicas acerca do conhecimento e da aplicação da PVL por suas empresas. Finalmente, seguem-se as conclusões e considerações do artigo. As referências bibliográficas que suportaram o trabalho encerram o artigo.

I. Valor e Proposta de Valor

Segundo Almeida e Gilioli (2017) o valor de um produto é significado por meio da atuação de três aspectos básicos: qualidade, quantidade e oportunidade, sendo esta última formada pela combinação entre espaço (local) e tempo (momento) do atendimento. Essa combinação vale tanto para quem procura, quanto para quem oferece o produto no mercado.

A qualidade é o elemento central do valor e em proposta pode ser interpretada como a dimensão técnica do atendimento proporcionado pelo produto, ou seja, aquilo que, em essência, ele se propõe entregar. Definida, será defendida pelas partes e permanecerá constante em padrão, monitorada e controlada pelos interessados, comprador e vendedor. O comprador, pelo uso no seu contexto; o produtor/vendedor pelos controles internos dos materiais e dos processos. É a garantidora da continuidade dos relacionamentos.

Por sua vez, a dimensão quantidade complementa o atendimento por meio da suficiência. Ela se apoia no princípio de que há uma quantidade adequada que promove a saciedade do comprador e, por isso, não pode faltar e nem sobrar, para qualquer uma das partes interessadas. Ao tê-la disponível, o comprador se sente seguro e se interessa pela negociação. O vendedor, por seu turno, planeja o processo produtivo e a razão de produção, estoque e distribuição do produto no mercado relevante.

Quando uma empresa entrega ao cliente um valor superior, consegue conquistar sua preferência, aumentar sua participação no mercado, sua lucratividade e sua vantagem competitiva. Além disso, consegue diminuir o custo de aquisição de novos clientes e da prestação de serviços. Isso faz com que seja de extrema importância saber o que os clientes percebem como valioso podendo, assim, ir além da aquisição e retenção do cliente, tendo em vista o incremento das relações negociais e a mensuração do seu retorno financeiro atual e futuro (REICHHELD, 1996).

Por esses argumentos, fica patente que o valor é peça-chave na decisão do comprador, já que lhe significa contribuição ao bem-estar. Ou seja, a proposta de valor representa o



benefício que ele absorverá ao consumir o produto; é o atendimento essencial que ele espera e precisa. Isso é que, na verdade, o motiva a entrar e a retornar à negociação, sempre que lhe for necessário ou oportuno. Sob a ótica do vendedor, a clara definição da proposta de valor de um produto é elemento fundamental para a decisão, planejamento e desenvolvimento do negócio. É de conhecimento obrigatório e contribui para a positivação dos seus resultados de negócio.

II. Proposta de Valor (PVL) e Preço

A PVL significa benefício potencial acumulado em um produto disponibilizado no mercado, elemento essencial para a negociação. Entretanto, o juízo de valor sobre ela é qualitativo, reflete condição subjetiva e pode dificultar as tratativas entre as partes. Diante disso, é necessário traduzi-la em um elemento objetivo, quantitativo, sobre o qual não haja dúvida; no caso, o preço. Dessa forma a PVL reflete um preço que, em juízo, é justo e adequado a ela. Dessa forma, os negociadores podem melhorar suas estratégias.

Em se tratando de estratégias, Porter (2000) aponta que para ser mais rentável que os competidores uma empresa tem somente duas alternativas: ter preços mais altos que o da concorrência, ter custos mais baixos que as rivais e entregar um produto de qualidade e valor compatíveis. Trata-se de uma questão matemática simples, mas ao mesmo tempo é algo que muitas empresas não refletem e não aplicam. Afirma ainda que para se gerar no cliente predisposição a aceitar um maior preço é necessário garantir um valor que o justifique.

Discussões sobre o valor também são relacionadas à marca. De acordo com Aaker (2007), uma proposta de valor é compreendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor. Esta é uma afirmação dos benefícios que se oferece pela marca e que proporcionam valor ao cliente. Destaca ainda que são três esses benefícios: funcional, emocional e de auto expressão. “Uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra” (AAKER, 2007, p. 98).

Scharf (2010), ao discutir práticas de marketing, afirma que quando a proposição de valor ao consumidor é conseguida, conecta a mensagem da empresa ao consumidor, traçando um relacionamento marca-comprador. Porém, como o valor proposto também pode se tornar indiferenciado entre as concorrentes, as organizações buscam formatos alternativos aos benefícios funcionais e emocionais para a construção da sua comunicação do valor.

O conceito de proposta de valor tem sido aplicado por inúmeras empresas como o nível de conexão entre as expectativas do comprador e as ofertas do fornecedor (BITITCI et al, 2004). Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado visa identificar dentre várias alternativas a mais efetiva na criação de valor superior ao da concorrência e sustentável para que a organização obtenha sucesso e permeie um bom relacionamento com seus clientes ativos e futuros.

Carrasco et al (2014) e Gabry (2016) assinalam que a proposta de valor descreve a forma como uma empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma certa empresa, e não da outra, uma vez que criam valor para tal segmento de consumidor.



Rosa et al (2015) salientam que entender o cliente, as “dores” que carrega e os benefícios que deseja são fundamentais. Segundo ele, “dores são riscos, obstáculos, sentimentos e atividades desagradáveis pelas quais o cliente passa para alcançar seu objetivo”. Diante disso, o primeiro passo na construção de um modelo de negócios é responder à essas demandas com uma proposta de valor que se encaixe no perfil dos clientes. Porém, é importante notar que o perfil de clientes só ficará completo se os benefícios esperados por eles também forem atendidos, pois lhes são essenciais. Tomados esses cuidados, Rosa et al (2015) afirmam que o sucesso é o resultado de uma proposta de valor bem construída.

Os clientes, ao buscar valor, analisam os benefícios e ao atendimento recebido em termos de qualidade, quantidade e oportunidade e avaliam o grau de satisfação potencial, pressupondo o preço desejado.

Castelo (2017) recomenda entender o que o cliente faz com aquilo que se serve a ele, o que ele espera obter ao adquirir o produto ou serviço e o uso que faz do que adquire das empresas. Na sequência, é momento de construir as soluções ou, em outras palavras, a Proposta de Valor.

Os vendedores, de seu lado, produzem valor combinando produto e atendimento. Nesse contexto, analisam capitais, insumos e processos técnicos, com reflexos em custos operacionais. Em seguida, adicionam as exigências de margem de contribuição dos capitais estruturais e definem o preço necessário à sobrevivência do seu negócio.

Fica claro que as empresas, nesse contexto, precisam investir fortemente em gestão do conhecimento e em inovação para identificar e antecipar, por meio dos produtos a serem entregues, as necessidades e desejos dos clientes (ALMEIDA, et al, 2016).

Estabelecidas as posições individuais, inicia-se a negociação. Nesse momento, motivados pela PVL, comprador e vendedor posicionam expectativas, estratégias e poderes de barganha. Assim, a negociação ocorre até que o preço final seja encaminhado. Em tese, esse preço é justo para ambas as partes, diante das condições que o mercado possibilita. A justiça está na equivalência valor e preço negociado, gerando satisfação tanto para o comprador, quanto para o vendedor.

Dependendo do poder de barganha de cada negociante, o preço final pode ser justo, caro ou barato. Justo, quando for equivalente ao valor entregue; caro, quando for superior ao valor entregue; e, barato, quando for inferior a ele. Ao ser justo, o preço distribui adequadamente os resultados da negociação. Quando caro, torna-se injusto ao comprador que paga mais do que recebe em benefício. Ao ser barato, é injusto com o vendedor, que recebe menos do que necessita para a cobertura dos custos operacionais e margem de contribuição.

Conforme Andreasi (2014) existem 4 diretrizes para definir uma PVL: excepcionalidade, unicidade, excelência e desejabilidade. A excepcionalidade diz respeito à originalidade da proposta. A unicidade se refere ao diferencial que a proposta carrega. Excelência está associada à manutenção do interesse do beneficiário pelo produto por um longo tempo. Finalmente, a desejabilidade reflete o quanto o cliente pode desejar o produto devido à PVL. Em resumo, o autor assinala que é preciso avaliar se a proposta de valor é única e baseada no comportamento, expectativas e necessidades dos consumidores.



Antoni et al (2013) assinalam que o estabelecimento da proposta de valor depende, prioritariamente, da definição do posicionamento estratégico da empresa. Por sua vez, cabe ao posicionamento estratégico direcionar as decisões pertinentes ao composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação) com efeitos sobre a marca.

III. Aplicação da PVL

Empresas que identificam adequadamente sua PVL costumam se sobressair nos mercados. Internamente, ajustam melhor seus processos e planos de desdobramento de portfólio, programando esforços e custos; externamente, identificam melhor seu público-alvo e potencial de vendas e de receita. Em consequência, transitam com mais segurança econômico-financeira nos negócios. Essa pauta é principal no momento de empreender, especialmente na fase de prospecção dos negócios e dos mercados e, depois, nas demais etapas de desenvolvimento do empreendimento (ANDRÉ NETO et al, 2013).

Como exemplos globais de empresas que trabalham intensamente sua PVL podem ser citadas a Apple, a Amazon, a Netflix, a Airbnb e, mais recentemente, a UBER. Entre as brasileiras, elencam-se a Ambev, Submarino, Americanas, Casas Bahia, dentre outras.

A PVL também é argumento básico e principal para as *startups*, empreendimentos que, na sua maioria são relacionados à tecnologia da informação e que nascem e se desenvolvem sob elevadas condições de incerteza e risco. Diante disso, são obrigadas a definir inicialmente e, de maneira clara, sua PVL para depois alcançar o Produto Mínimo Viável (MVP, em inglês). De posse dele, promovem a validação junto ao público-alvo e, em caso positivo de aceitação, caminham para o produto final e, finalmente, para o mercado. Nesse contexto, os exemplos são inúmeros, mas algumas podem ser assinaladas, tais como Wasy, Nubank, PagSeguro, Booking, Medsafe, Runtastic, Vivino, etc. Essas *startups*, ao projetarem suas Propostas de Valor, foram bem recebidas pelo público-alvo e acabaram se tornando empreendimentos muito valorizados.

No desenvolvimento de novas propostas ou de análise de negócios, a PVL é componente central. Exemplo disso é a sua posição principal no Canvas do Modelo Negócio. Esse esquema procura facilitar ao empreendedor a organização do negócio, mas exige que ele tenha consciência dos benefícios que o produto pode levar ao consumidor, por meio da PVL.

Fernandes (2012) afirma que a proposta de valor deve deixar claro os benefícios que os consumidores terão ao utilizar a marca do produto/empresa. Nesse contexto, o autor identifica: benefícios funcionais, benefícios emocionais e benefícios de auto expressão. Benefícios funcionais são os benefícios tangíveis de um produto ou marca; são a resposta da pergunta "O que a marca é?". Esses benefícios devem ser explorados nas comunicações da marca, pois são considerados os primários ao utilizar o produto e estão vinculados à solidez da identidade da marca ou da empresa. Benefícios emocionais são os bons sentimentos que os consumidores alcançam ao utilizar ou comprar um produto ou marca. Benefícios de auto expressão estão ligados ao sentimento pessoal do consumidor ao utilizar a marca, ou a como a marca faz com que ele se sinta e se reflita no seu ambiente pessoal (FERNANDES, 2012).

IV. Conhecimento e Aplicação da PVL em empresas



A partir dos argumentos expostos, optou-se por avaliar empiricamente o grau de conhecimento, de aplicação e de contribuição da PVL para os negócios das empresas. Para isso, foram realizadas pesquisas com 65 executivos e empregados de empresas de diversos segmentos econômicos e de várias regiões do Brasil, representando empresas distintas.

Para obter os resultados, foi desenvolvido um questionário com 6 perguntas sobre o tema. O questionário foi aplicado após seminário sobre aspectos da Proposta de Valor. O objetivo do seminário foi esclarecer os participantes sobre o assunto e permitir que pudessem emitir respostas baseadas nos aspectos conceituais.

As questões levantadas junto aos pesquisados foram as seguintes:

- 1) Conhecia os aspectos conceituais relacionados à PVL? (S)/(N)
- 2) Conhece a PVL do principal produto da empresa? (S)/(N)
- 3) Dentre as elencadas, qual a PVL do produto?
- 4) A empresa define, claramente, a PVL do produto? (S)/(N)
- 5) A equipe comercial conhece a PVL do produto? (S)/(N)
- 6) A equipe comercial informa corretamente a PVL do produto ao cliente? (S)/(N)
- 7) A empresa pratica preço justo em relação à PVL do produto? (S)/(N)

Nas questões em que a resposta foi negativa, foi perguntado o motivo ou a opinião do pesquisado.

Os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos na próxima seção.

V. Análise e Discussão dos Resultados

Na pesquisa, foram realizadas 65 pesquisas com executivos e empregados de empresas de diferentes setores de atividade econômica. Como se pode observar na Tabela 1, em conjunto, os pesquisados representavam 25 diferentes atividades empresariais, entre agronegócio, indústria, comércio e serviços, de modo geral. A atividade de intermediação financeira foi a que apresentou o maior número de representantes (8), seguido pela de advocacia (5) e de serviços contábeis (5). Em número menor apareceram o comércio de bens, a indústria mecânica e a tecnologia de informação, com 4 representantes cada. As demais atividades se fizeram representar em número menor. A Tabela 1 apresenta a distribuição completa das atividades econômicas empresariais representadas pelos pesquisados.

Tabela 1. Distribuição dos pesquisados, segundo a atividade econômica da empresa.

Item	Atividade Econômica da Empresa	Número de Pesquisados
1	Advocacia	5
2	Agronegócio	2
3	Alimentação	2



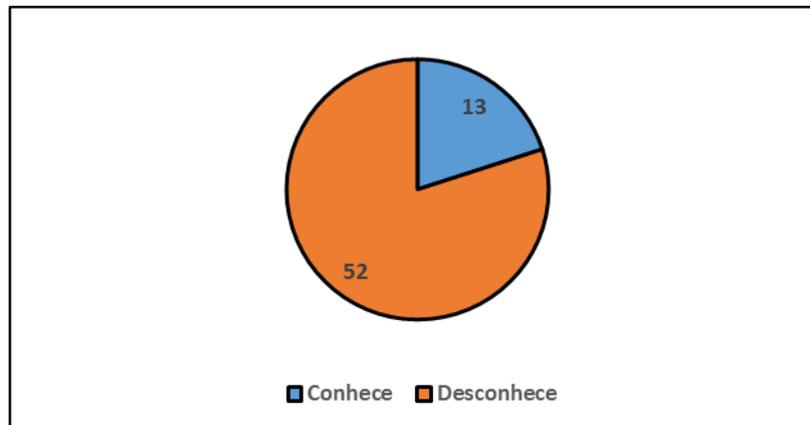
4	Arquitetura	2
5	Comércio de Bens	4
6	Comunicação	2
7	Condicionamento Físico	1
8	Engenharia Civil	2
10	Indústria Automobilística	2
11	Indústria de Bens de Consumo	2
12	Indústria Farmacêutica	1
13	Indústria Mecânica	4
14	Indústria Química	1
15	Intermediação Financeira	8
16	Logística e Transporte	2
17	Medicina Veterinária	1
18	Metrologia	1
19	Odontologia	2
20	Perfumaria e Cosméticos	2
22	Serviços Contábeis	5
23	Serviços de Beleza	1
24	Serviços de Saúde	3
9	Serviços Educacionais	3
21	Serviços Públicos	3
25	Tecnologia de Informação	4
	Total	65

Fonte: Dados da pesquisa.

No que respeita às questões apresentadas aos 65 pesquisados, as respostas emitidas estão apresentadas e analisadas a seguir.

A primeira questão, sobre o conhecimento dos aspectos conceituais relacionados à PVL, revela que somente 13 pesquisados conheciam algo sobre a PVL. Os demais 52 pesquisados declararam desconhecer esse elemento fundamental para o negócio. O desconhecimento, segundo esses pesquisados, devia-se à falta de abordagem sobre o aspecto, durante sua formação técnica. A Figura 6 ilustra o resultado da questão na pesquisa.

Figura 6. Conhecimento conceitual sobre a Proposta de Valor, entre os 65 pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa.

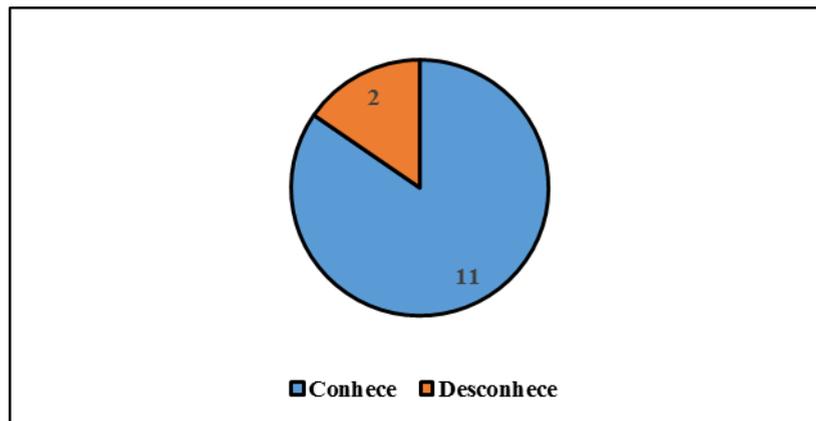
Considerando os argumentos até aqui desenvolvidos sobre a PVL, no sentido de que ela representa os benefícios qualitativos que o cliente deve receber do produto e da empresa que o disponibiliza, os resultados mostram situação preocupante. O fato de 80% dos pesquisados da amostra total declararem que não têm conhecimento conceitual sobre o assunto é um indicativo forte de que não exercem orientação estratégica sobre esse elemento que é a própria essência do negócio e o fator principal em torno do qual o mercado se organiza. Nesse contexto, operam apenas no nível tático e operacional com foco no produto, preocupando-se apenas com resultados imediatos, de curto prazo. Com isso, assumem riscos elevados de obsolescência tecnológica e de impactos de concorrência. Decorrente, as empresas são postas em situação de maior vulnerabilidade de mercado e os investidores em maior risco quanto ao retorno desejado.

Contudo, como o interesse desta pesquisa é avaliar a aplicação da PVL nas empresas, a análise, deste ponto em diante, será sempre reportada aos 13 indivíduos que declararam ter conhecimento conceitual sobre ela. Eles passam a ser a amostra de interesse.

Diante desse posicionamento, na segunda questão, observa-se que 11 dos 13 pesquisados que declararam conhecer, conceitualmente, a PVL, assinalaram também conhecer a PVL do principal produto da empresa. De maneira geral, os 2 restantes alegaram que a principal razão da negativa foi não a entender como elemento importante no negócio e concentrar-se, principalmente na produção e comercialização do produto. A Figura 7 ilustra o resultado da questão na pesquisa.



Figura 7. Conhecimento da Proposta de Valor do produto, entre os 13 pesquisados com conhecimento sobre PVL.



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da declaração de conhecimento da PVL do produto pelos 11 pesquisados que responderam afirmativamente, foi-lhes perguntado qual ela seria. Para que as respostas não derivassem demasiadamente, utilizou-se como guia as PVLs referenciadas por Fernandes (2014), discutidas na seção anterior. A Tabela 2 revela aquelas identificadas pelos 11 pesquisados. Nesse caso, não foi realizado juízo de valor sobre a declaração dos pesquisados.

Tabela 2. Proposta de Valor do principal produto da empresa, segundo os 11 pesquisados que declararam conhecê-la.

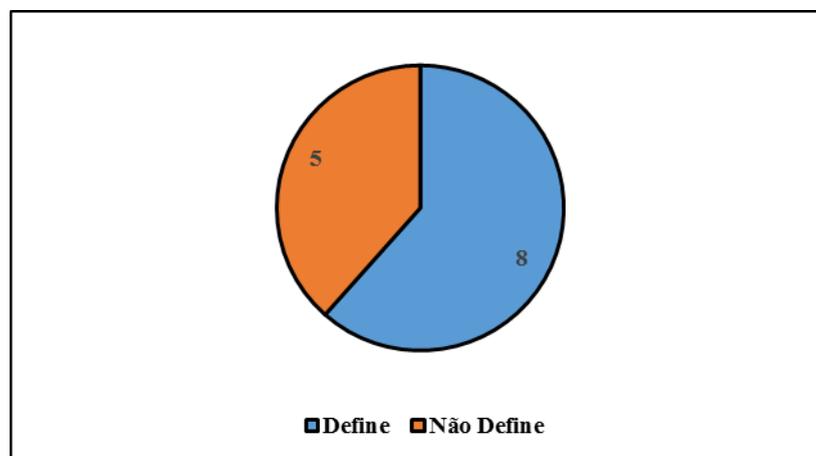
Atividade Empresarial	PVL	Pesquisados
Advocacia	Redução de Custo, Redução de Risco	2
Alimentação	Personalização	1
Comunicação	Acessibilidade	2
Intermediação Financeira	Realização, Redução de Custo	3
Serviços Educacionais	Acessibilidade	1
Tecnologia Informação	Desempenho, Performance	2
Total		11

Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, pelos resultados da quarta questão, observa-se que somente 8 dos 13 pesquisados assinalaram que a empresa definia, claramente, a do principal do produto negociado no mercado. Os pesquisados restantes assinalaram como motivo para a negativa o desconhecimento sobre a natureza e a importância da PVL pela gestão da empresa. A Figura 8 ilustra o resultado da questão na pesquisa. É interessante notar que alguns pesquisados salientaram conhecer a PVL do produto, a despeito da empresa não ter definição clara sobre ela.



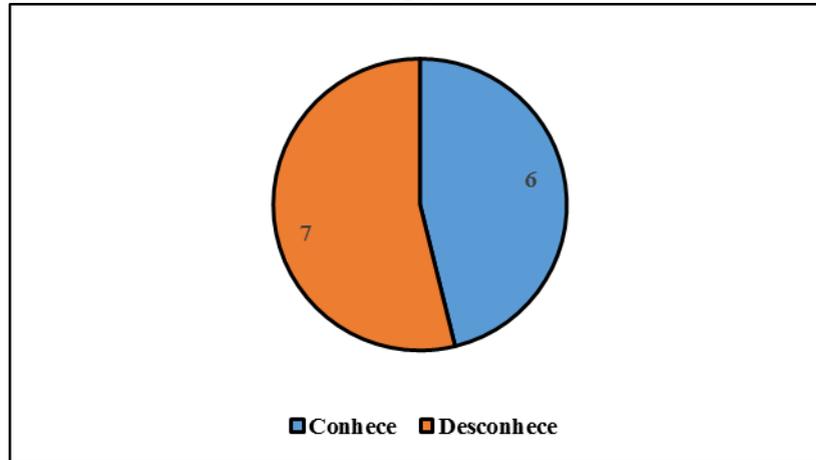
Figura 8. Definição da Proposta de Valor do produto pela empresa, segundo os 13 pesquisados com conhecimento sobre PVL.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na quinta questão, 6 dos 13 que conhecem algo sobre PVL observaram que a equipe comercial conhecia a PVL do produto. Os demais, alegaram que a equipe não recebia treinamento nesse sentido e, por isso, desconhecia a importância da PVL na atuação comercial. Não houve declaração sobre o impacto que consideravam que isso provocasse nos resultados comerciais. A Figura 9 ilustra o resultado da questão na pesquisa.

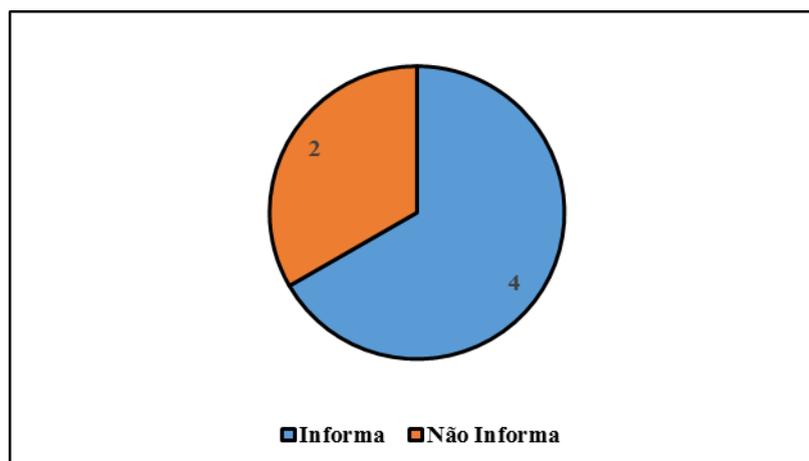
Figura 9. Conhecimento da Proposta de Valor do produto, pela equipe comercial da empresa, segundo os 13 pesquisados com conhecimento sobre PVL.



Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 6 revela que, dos 6 pesquisados que declararam conhecimento da PVL pela equipe comercial da empresa, 4 assinalaram que ela a informava e utilizava como elemento de negociação com os clientes. A responsabilidade pela falta de informação das demais, segundo os declarantes, se devia à falta de treinamento e orientação por parte da gestão da empresa. A Figura 10 ilustra o resultado da questão na pesquisa.

Figura 10. Informação da Proposta de Valor ao cliente, pela equipe comercial da empresa, segundo os 6 pesquisados.



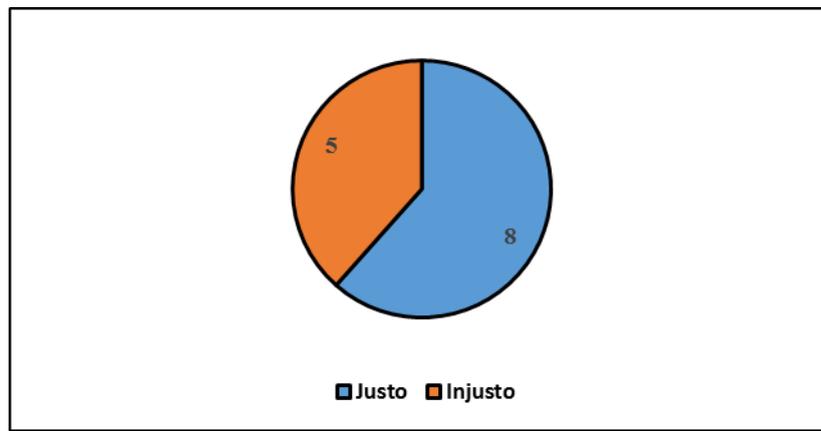
Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 7, relacionada aos preços praticados pelas empresas, 8 dos 13 conhecedores consideraram serem justos em relação à PVL. Aqueles que alegaram serem injustos, afirmaram que isso se devia a falta de entendimento desse elemento pela gestão da



empresa e/ou pela prática dos concorrentes no mercado. A Figura 11 ilustra o resultado da questão na pesquisa.

Figura 11. Avaliação do preço praticado pela empresa, em relação à Proposta de Valor do produto, segundo os 13 pesquisados com conhecimento sobre PVL.



Fonte: Dados da pesquisa.



VI. Considerações Finais

Os argumentos identificados na literatura e as reflexões sobre o assunto levam, inevitavelmente, à constatação de que a proposta de valor (PVL) é elemento fundamental na definição e planejamento dos negócios de uma empresa. O que reflete a PVL para o cliente é o atendimento representado pelas dimensões da qualidade e quantidade do produto e da oportunidade do negócio. Definido o atendimento, a proposta será defendida por ambas as partes, comprador e vendedor. Ela deve ser excepcional, única, excelente e desejável.

Dada a importância da PVL para os negócios, as empresas desenvolvem estruturas no seu entorno, organizando a relação com fornecedores, clientes e com o caixa. Nesse contexto, utilizam o Canvas do Modelo Negócio para avaliar a oportunidade dos negócios existentes e potenciais. Para as *startups*, ela é essencial!

As empresas que enfatizam a PVL entendem que ela expressa, ao mesmo tempo, elementos objetivos relacionados aos aspectos funcionais do produto e subjetivos relacionados aos aspectos emocionais dos clientes. Diante disso, estabelecem mensagens com o objetivo de divulgar a proposta de valor, de modo a interessar e atrair os clientes. As que o fazem com eficiência, ganham importância, escala e resultados globais.

A despeito disso, os resultados da pesquisa de campo demonstraram que o conhecimento e a aplicação desse elemento central na negociação com os clientes ainda é baixo e precário. A maioria dos pesquisados declarou sequer conhecer os termos conceituais relacionados à PVL. Por consequência, as negociações em mercado concentram-se apenas em táticas operacionais voltadas para resultados de curto prazo. Não considerar a PVL do produto na visão estratégica compromete a longevidade dos negócios, os resultados de médio e longo das empresas e põe em risco o retorno dos capitais investidos.

Assim, percebe-se que apesar dos argumentos favoráveis à aplicação da PVL, ainda há muito a se entender e discutir sobre sua contribuição para o negócio. O desafio é compreender o desdobramento dos seus benefícios, seja em termos de satisfação do cliente, seja dos resultados técnicos, econômicos e financeiros do produtor/vendedor. Para isso é necessário conscientizar as equipes empresariais em todos os níveis (estratégico, tático e operacional) sobre as vantagens da PVL e aplicar na relação com os clientes. Pelos resultados, há ainda um longo caminho a percorrer.

Referências Bibliográficas

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

ALMEIDA, A.; BASGAL, D.M.O.; RODRIQUEZ, A.V.R.; PÁDUA FILHO, W.C. **Inovação e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

ALMEIDA, A.; GILIOLI, S. Proposta de valor: o hipocentro do negócio. IN: CONVIBRA, 2017. ANAIS.



ANDRÉ NETO, A.; ALMEIDA, A.; SOUZA, C.P.; ANDREASSI, T. **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

ANDREASI, D. **4 diretrizes para definir uma Proposta de Valor**. Administradores, 2014. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/4-diretrizes-para-definir-uma-proposta-de-valor/83261/> (Acesso em 09/2017).

ANTONI, V.L.; MEDEIROS, J.F. MEURER, A.M. Posicionamento estratégico de mercado: definição de uma proposta de valor para uma marca de produtos de limpeza. **RACE, Unoesc**, v. 12, n. 2, p. 431-458, jul./dez. 2013.

BITITCI, U. S., MARTINEZ, V., ALBORES, P. E PARUNG, J.. Creating and managing value in collaborative networks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 34, no. 3/4, pag. 251-268, 2004.

BROWER, J.; MAHAJAN, V. Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, 2013. 117(2), 313-331.

CARRASCO, L.C.; SILVA, R.A.; SOUZA NUNES, M.A.; CERQUEIRA, C.E.M.; COSTA ROSAS, T.M. **Uma análise da aplicação do business model canvas - bmc a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do inatel**. In: Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadora de Empresas, 24. Belém: ANPROTEC, 2014.

CASTELO, D. **Como melhorar a Proposta de Valor, a partir de pequenas mudanças**. Inovativa Brasil, 2017. Disponível em <http://www.inovativabrasil.com.br/proposta-de-valor-e-os-pequenos-detalhes/> (Acesso em 09/2017).

FERNANDES, P. **Defina a sua proposta de valor**. Administradores.com, 2012. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/defina-a-sua-proposta-de-valor/63144/>. (Acesso em 09/2017).

FERNANDES, T. **Como montar um Canvas (parte 3) – Proposta de Valor**. Validando Ideias, 2014. Disponível em <http://www.validandoideias.com.br/como-montar-um-canvas-parte-3-proposta-de-valor/> (Acesso em 09/2017).

FREEMAN, R.; WICKS, A.; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". **Organization Science**, 2004. 15(1), 364-369.

GABRY, M. **O que é proposta de valor e por que é tão importante para seu negócio**. Administradores, 2016. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-proposta-de-valor-e-por-que-e-tao-importante-para-seu-negocio/92725/> (Acesso em 09/2017).



NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p. 20-35, oct, 1990.

PIES, I.; BECKMANN, M.; HIELSCHER, S. Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: an ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. **Journal of Business Ethics**, 2010. 94(2), 265-278.

PORTER, M.E.. A nova era da estratégia. **HSM Management**. Edição especial, março/abril 2000, p. 18-28.

REICHHELD, F. F. . The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: **Harvard Business School Press**, 1996.

ROSA, C.A.; COUTO, G.M.; LAGE, M.G. **O guia essencial para novos empreendedores: modelagem e proposta de valor**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015. 136 p.: il.

RUST, R. T., ZEITHAML, V. A., & LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Canvas do Modelo de Negócio. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD> (Acesso em out/17).

SCHARF, E. R. **Melhores práticas de marketing: a proposta de valor e o capital humano**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 34, Rio do Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.