

## A Proposta de Valor como Elemento de Negociação: Importância, Aplicação e Evidências de Campo

Alivinio Almeida<sup>1</sup>  
Suzana Giliolli da Costa Nunes<sup>2</sup>

**Resumo:** A proposta de valor (PVL) de um produto é entendida como o benefício que ele propicia ao consumidor, em termos objetivos e subjetivos. À luz da teoria econômica do consumidor, a PVL representaria a utilidade que o produto carrega. O consumidor, ao perceber o valor disponível, se dispõe a adquirir o produto. Nesse contexto, é importante que a empresa utilize a PVL nas negociações. Diante disso, o objetivo deste artigo é avaliar o conhecimento empresarial sobre a Proposta de Valor de um produto e sua aplicação na negociação no mercado. Existe consenso na literatura a respeito da 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. Para avaliar o conhecimento e uso da PVL, foram entrevistados 65 executivos de diferentes ramos de negócio e portes empresariais. A pesquisa de campo observou que a maioria dos entrevistados não tinha noção conceitual ou aplicada sobre a PVL dos produtos que negociava. Decorrente disso, concentrava sua atuação em mercado apenas em estratégias de preço e de quantidade para o cliente, relacionadas ao produto, e não incluía a divulgação do benefício para o consumidor nas negociações.

**Palavras-chave:** proposta de valor, benefício ao consumidor, preço justo, negociação.

### The Value Proposal as a Negotiation Element: Importance, Application and Evidence of Field

**Abstract:** The value proposition (PVL) of a product is understood as the benefit it provides to the consumer, in objective and subjective terms. In light of consumer economic theory, PVL would represent the usefulness of the product. The consumer, when realizing the available value, is ready to purchase the product. In this context, it is important that the company use the PVL in the negotiations. Therefore, the objective of this article is to evaluate the business knowledge about the Value Proposition of a product and its application in the market negotiation. 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. To evaluate the knowledge and use of PVL, 65 executives from different business lines and business segments were interviewed. Field research found that most respondents had no conceptual or applied notion of the PVL of the products they were trading. As a result, it concentrated its market performance on product-related pricing and quantity strategies only and did not include disclosure of the consumer benefit in the negotiations.

**Key words:** value proposition, consumer benefit, fair price, negotiation.

---

<sup>1</sup> Professor adjunto da Universidade Federal do Tocantins, no curso de graduação em Ciências Econômicas e professor convidado no FGV Management, da Fundação Getúlio Vargas. Experiência profissional inclui operação, gestão de empresas privadas e públicas, pesquisa econômica aplicada, consultoria institucional e empresarial e participação como conselheiro fiscal e gestor de entidades classistas.

<sup>2</sup> Professora adjunto do curso de Administração da Universidade Federal do Tocantins, Diretora de Tecnologias Educacionais da UFT e Coordenadora UAB da UFT. Docente e orientadora dos mestrados em Gestão de Políticas Públicas e Administração Pública/ PROFIAP. Além disso, atua como professora de pós-graduação Lato Sensu na área de Gestão, em especial nas disciplinas de Gestão da Qualidade Total e Gestão do Conhecimento

## A Proposta de Valor como Elemento de Negociação: Importância, Aplicação e Evidências de Campo

### 1. Introdução

A proposta de valor (PVL) é um aspecto fundamental na definição do potencial de negócio de um produto e está relacionada à percepção do consumidor sobre os benefícios que um bem ou serviço pode lhe proporcionar. 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. De modo geral, pode ser percebida como o ponto originador dos comportamentos dos consumidores, clientes e vendedores no mercado e que leva ao próprio negócio.

A partir da PVL, se define o preço justo pelo qual o produto deveria ser negociado entre vendedor e comprador. 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, faz-se 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 motivo 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 identificar a PVL para se posicionar no mercado. Diante disso, ela se torna o guia do planejamento estratégico e um elemento de mídia junto aos clientes. Considerando esses aspectos, a PVL é interpretada como um ativo qualitativo que a empresa pode desenvolver. Apesar disso, a literatura sobre o assunto é fragmentada e relativamente superficial, carecendo de discussão mais aprofundada.

#### 1.1. Problema e justificativa

Com base nos argumentos apresentados, levanta-se a questão norteadora desta pesquisa: a PVL é conhecida pelos executivos e utilizada como elemento de negociação entre as empresas e seus clientes?

Apesar da importância da PVL na definição e condução de um negócio, as empresas concentram-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. Isso seria resultado do efeito direto do desconhecimento da PVL do produto sobre a percepção da sua utilidade pelo consumidor, gerando queda na demanda. Esse comportamento, por sua vez, afetaria o equilíbrio de mercado, gerando excedentes de oferta, custos extraordinários e resultados inadequados, conforme pressupõe a teoria econômica. Diante dessa possibilidade, justifica-se a intenção deste artigo em verificar o conhecimento e o uso da PVL pelas empresas na justificativa dos preços e negociação no mercado.

## 1.2. Objetivos

### Geral

Avaliar o conhecimento e a utilização da PVL do produto, pelos executivos e equipes de vendas das empresas, como elemento de negociação com os clientes.

### Específicos

(a) Verificar se os executivos conhecem os aspectos conceituais relacionados à Proposta de Valor;

(b) Identificar se os executivos e suas equipes de vendas utilizam a Proposta de Valor dos produtos nas negociações com os clientes; e,

(c) Observar se as equipes de vendas utilizam a Proposta de Valor para justificar o preço do produto, junto aos clientes e facilitar a decisão do comprador.

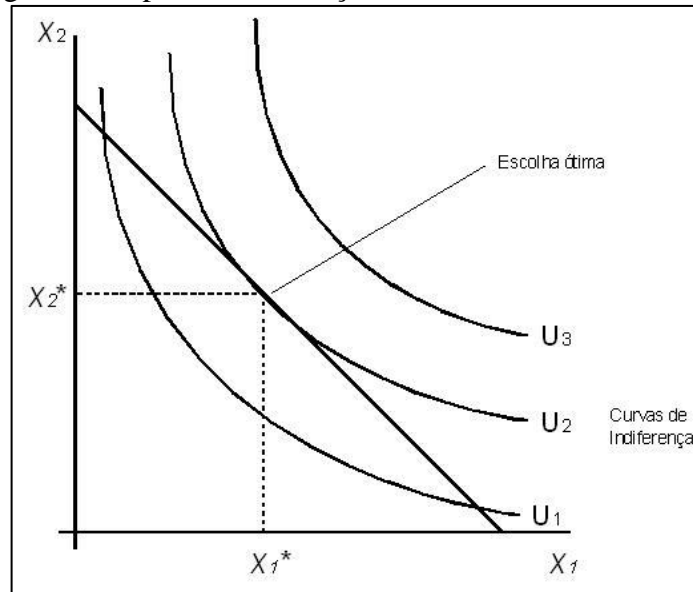
## 1.3. Estrutura do artigo

Após esta introdução, o artigo apresenta os aspectos conceituais relacionados à Proposta de Valor de um produto, sua relação com o preço do produto no mercado e aplicação na negociação com os clientes. Na sequência, apresentam-se exemplos de empresas que utilizam a PVL de forma significativa em seus negócios. Em seguida, demonstram-se os principais resultados das entrevistas realizadas com 65 executivos e empregados de empresas de várias atividades econômicas. Finalmente, seguem as considerações e as referências bibliográficas que suportaram a elaboração da pesquisa.

## 2. Referencial teórico

O referencial teórico que orientou o cumprimento do objetivo geral baseou-se em duas abordagens: a relação entre valor e benefício, representado pela utilidade, na teoria econômica do consumidor, assinalado por Mankiw (2001) e a relação entre valor e comportamento do consumidor, considerando atributos, consequências e valores pessoais, proposto por Gutman (1982), no Modelo A-C-V. Essas abordagens possibilitaram a interpretação da importância, conceitual e aplicada, da Proposta de Valor do produto, na relação da empresa com o cliente. Nesse contexto, a PVL seria uma *proxi* do benefício do produto que mobilizaria a avaliação e a decisão do comprador. Numa análise conceitual essa escolha estaria associada ao ponto de intersecção entre a curva de indiferença refletindo a utilidade e a restrição orçamentária do indivíduo, conforme demonstra a Figura 1. Nesse contexto, a intersecção representaria a escolha ótima e seria favorecida pelo conhecimento da Proposta de Valor do produto. Assim, o seu conhecimento contribuiria para a decisão do consumidor. A consciência disso por parte dos ofertantes seria um argumento poderoso para o fechamento das vendas empresariais.

Figura 1. Mapa de indiferença e escolha ótima do indivíduo



Fonte: Mankiw (2001).

Vale lembrar que Mankiw (2001) aponta a utilidade como fator principal na interpretação do consumidor sobre a oportunidade do produto e a utilidade marginal decrescente como resultado do consumo adicionado.

Admitindo-se que a PVL pode ser interpretada como um *proxi* da utilidade de um produto, considera-se que os executivos deveriam conhecê-la e utilizar nas negociações, de modo a manter a atração dos clientes sobre ele.

### 3. Metodologia

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica para identificar elementos conceituais e aplicados sobre a PVL, discutidos por diferentes autores, com a finalidade de subsidiar a análise do tema.

Em seguida, realizou-se levantamento de campo, por meio da realização de entrevistas estruturadas junto a 65 executivos de empresas de diferentes ramos de negócio e porte econômico.

A metodologia utilizada na pesquisa teve por objetivo permitir o teste da hipótese de que os executivos desconheciam a PVL do principal produto vendido pela empresa e, por conseguinte, não a utilizavam na negociação com os clientes. Diante disso, elaborou-se um questionário de natureza qualitativa e o tratamento dos dados apoiou-se em análise descritiva, uma vez que dados sobre o impacto nos resultados comerciais da utilização ou não da PVL não estavam disponíveis.

Nesse contexto, as variáveis de interesse para a consecução da pesquisa e que orientaram a formulação das questões foram as seguintes:

- 1) Conhecimento dos aspectos conceituais relacionados à PVL;
- 2) Conhecimento da PVL do principal produto da empresa;
- 3) Definição da PVL pela empresa;
- 4) Conhecimento da PVL do produto pela equipe comercial;
- 5) Prática do preço justo em relação à PVL do produto;
- 6) Informação da PVL do produto ao cliente, pela equipe comercial.

#### 4. Valor e Proposta de Valor

Rust *et al.* (2001), definem o termo estrutura de valor como sendo o que o cliente entende, naquele momento, como valioso para iniciar e manter um relacionamento com uma organização. Esse relacionamento leal e duradouro propicia um gerenciamento eficaz, incrementando o valor do cliente, no decorrer da sua vida útil de consumo. Nessa perspectiva, o foco da empresa não é somente nos negócios atuais com seu cliente, mas nos futuros, em busca de um retorno financeiro e relacionamento consistentes e constantes no longo prazo.

O objetivo da empresa, do ponto de vista da sociedade, é a criação de valor (PIES *et al.*, 2010) ou uma parte de fazer negócios (FREEMAN *et al.*, 2004). As empresas que têm maior sensibilidade às necessidades dos clientes são aquelas que focam o resultado, a partir da ênfase estratégica em marketing e criação de valor (BROWER; MAHAJAN, 2013).

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 e pode ser apropriada como a utilidade que ele é capaz de entregar para o usuário (MANKIW, 2001). 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, por sua vez, a clara definição da proposta de valor de um produto é elemento fundamental para a decisão, planejamento e desenvolvimento do negócio. Seu conhecimento contribui para a positivação dos seus resultados de negócio. Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005) assinalam que o valor desejado pelo cliente resulta da composição entre atributos e suas consequências. Nesse contexto, a ligação entre eles é feita pela estrutura de cadeias meio-fins, proposta por Gutman (1982), citado pelos autores. Essa estrutura fornece base teórica para a interligação entre os valores percebidos pelos consumidores e seus comportamentos.

Uma observação de Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005) é que o conhecimento que uma empresa detém sobre o valor, na perspectiva de seus clientes, permite que ela realize: análise de mercado e segmentação; posicionamento de produtos e marcas; planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas; e, estratégia de comunicação. Na análise de mercado e segmentação, o valor surge como uma possibilidade de segmentação de mercado facilitando a identificação de grupos de clientes com comportamentos comuns. No posicionamento de produtos e marcas, o valor que os consumidores atribuem aos produtos é elemento de avaliação da marca. Por sua vez, no planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas o valor serve para o posicionamento de mercado. Finalmente, na estratégia de comunicação, o valor permite desenhar ou reforçar as formas de contato com os clientes, a partir dos significados encontrados para atributos, consequências e valores pessoais nas cadeias meios-fim.

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.

A oportunidade do atendimento, em seu turno, é a dimensão que completa o atendimento comercial, de modo estratégico, em espaço e tempo. A melhor oportunidade é aquela que combina espaço e tempos incomuns de negócio. Com isso, torna-se interessante aos atores de mercado pela possibilidade de relacionamento em situações extraordinárias.

À medida que se apresenta, a oportunidade permite que ambos, comprador e vendedor, ajustem suas posições e estabeleçam as estratégias de negociação. Quando aumenta, provoca a sensação de aumento do valor para o comprador e, por consequência eleva sua aceitação em pagar preço mais alto pelo produto negociado. Este é o efeito “conveniência”. Exemplo disso, são as próprias lojas de conveniência que ao oferecerem produtos comuns, em local e momento incomuns, sentem-se confortáveis em praticar preços maiores do que os normalmente praticados no mercado. Isso se dá pela percepção de que os clientes, interpretam a conveniência como um incremento de valor e se dispõem a pagar preços mais elevados.

Pensamento semelhante associa-se à outros serviços, tais como a venda e/ou a entrega direta em domicílio, praticada por várias empresas. Conscientes disso, os lojistas desenvolvem as conveniências e aumentam os preços, sem a perda das vendas desejadas.

Na seção seguinte, relaciona-se a proposta de valor e o preço de um produto, praticado no mercado.

## 5. 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, p.98), uma proposta de valor é compreendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor e “deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra”.

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. O funcional envolve os benefícios diretos recebidos pelo uso do produto, tais como

a melhoria no desempenho, a redução de custos e/ou de riscos e a acessibilidade. O emocional concentra os benefícios gerados pela sensação do uso tais como o design e a novidade do produto. E os de auto expressão estão associados à personalização e ao status que o uso do produto/marca proporciona. Esses aspectos serão especificados mais adiante neste artigo.

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.

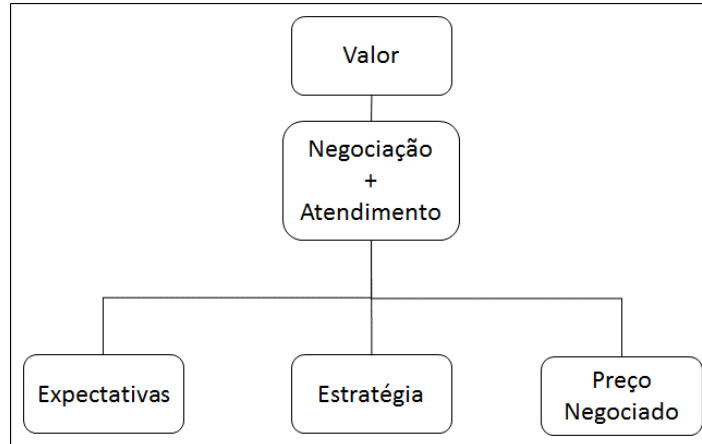
Rosa *et al.* (2015) salientam que entender o cliente, as “dores” que carrega e os benefícios que deseja são fundamentais. Segundo ele, “dores são riscos, obstáculos, sentimentos e atividades desagradáveis pelas quais o cliente passa para alcançar seu objetivo”. Diante disso, o primeiro passo na construção 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.

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.

Almeida e Gilioli (2017) observam que 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. Os vendedores, por 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.

Segundo os autores, assim que as posições individuais de comprador e vendedor se estabelecem, 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. A Figura 2 representa esse processo de negociação.

Figura 2. Relação valor-preço, sob a ótica da negociação no mercado.



Fonte: Almeida e Gilioli (2017).

Dependendo do poder de barganha de cada negociante, afirmam Almeida e Gilioli (2017) 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.

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).

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.

Na sequência, são apresentadas algumas aplicações da PVL pelas empresas.

## 6. 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).

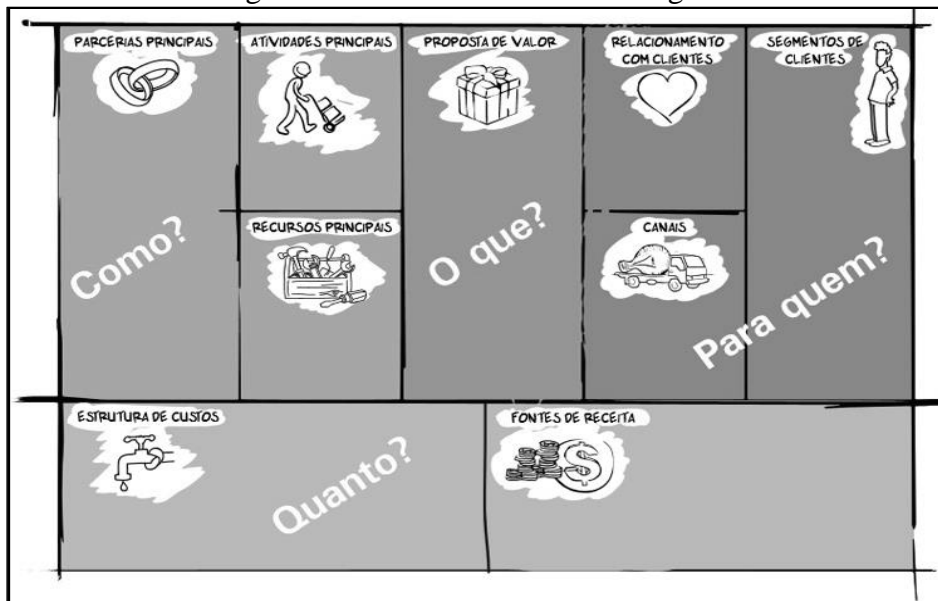


Como exemplos de empresas globais que trabalham sua PVL podem ser citadas a Apple, a Amazon, a Netflix, a Airbnb e, mais recentemente, a UBER. Entre as brasileiras, pode-se elencar Ambev, Submarino, Americanas, Casas Bahia e Polishop.

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 o componente a partir do qual o modelo de negócio é desenvolvido. Exemplo disso é a sua posição principal no Canvas do Modelo Negócio. A partir dela, o Canvas distribui os relacionamentos com fornecedores e clientes, com reflexos em custos e receitas. A Figura 3 apresenta a estrutura do Canvas do Modelo de Negócio, com ênfase para a PVL ao centro, representando “O que” será produzido e entregue. 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.

Figura 3. Canvas do Modelo de Negócio



Fonte: SEBRAE (2017)

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). Na próxima seção são apresentados alguns exemplos de Proposta de Valor, identificadas na literatura.

### 6.1. Exemplos de PVL aplicadas pelas empresas

Segundo Fernandes (2014) a proposta de valor não deve se apegar apenas a funcionalidades e características do produto ou serviço, mas à solução que ela entrega para o cliente, ajudando-o a resolver problemas, sanar desejos e atender necessidades. Nesse contexto, o autor relaciona 11 tipos de propostas de valor aplicadas por empresas conhecidas, sintetizadas a seguir:

1. **Novidade** => satisfaz um conjunto de necessidades que os clientes ignoravam ter diante da falta de ofertas parecidas. Ex.: Apple, com o lançamento do IPOD nos anos 2000, com o slogan “Experiência musical diferenciada”;
2. **Desempenho** => melhora o desempenho de produtos e serviços. Ex.: Sony, com o PS4, um consoles de games de alta performance (“Console de alto desempenho”);
3. **Personalização** => atende à necessidades específicas dos clientes. Ex.: *Starbuks* com a personalização dos cafés (“Sabores personalizados para amantes de café”);
4. **Realização** => executa serviços ou atividades específicas para os clientes. Ex.: Escritórios de consultoria jurídica, financeira, contábil, marketing e outros (“Oferecer o caminho das pedras”);
5. **Design** => melhora a experiência do usuário com objetos e pessoas ao seu redor. Ex.: Apple com o Iphone (“O mundo ao toque dos seus dedos”).
6. **Marca ou status** => satisfaz os clientes pelo simples ato de poder usar e exhibir. Ex.: Produtos de grifes como carros de luxo e esportivos, relógios, óculos, bolsas, roupas, etc. (“Poder e emoção”);
7. **Preço** => oferece preços baixos aos clientes que enfatizam esse fator na negociação. Porém, vale lembrar que propostas assim podem trazer sérias implicações para o modelo de negócios da empresa. Ex.: A Tata Motors com o Nano (“Automóvel acessível à população”);
8. **Redução de custo** => dedicada aos clientes que enfatizam a redução de custos nas suas atividades e operações diárias. É considerada uma forma muito significativa de geração de valor. Ex.: O Skype, por meio de uma plataforma online gratuita de comunicação (“Fale com o mundo de graça pela internet”);
9. **Redução de risco** => oferece redução de riscos aos clientes na posse de bens materiais ou em transações financeiras. Ex.: Visa ou Mastercard, com os cartões de crédito (“Compre com segurança”);
10. **Acessibilidade** => possibilita o acesso de clientes que, por diversos motivos, estejam impossibilitados de participar dos mercados. Ex.: A Gol, ao oferecer voos à população brasileira de baixa renda (“Voos baratos e acessíveis”);
11. **Conveniência/ usabilidade** => promove facilidade e/ou conveniência aos clientes no uso de bens e serviços. Ex.: o Bom Negócio, que permite a negociação de produtos, imóveis, carros e objetos, de forma rápida, fácil e conveniente (“Facilidade e Encontrabilidade”).

Em seguida, são apresentados os resultados das entrevistas sobre PVL, realizadas com executivos brasileiros.

## 7. Resultados de campo: conhecimento e aplicação da PVL

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 entrevistados 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 empresa pratica preço justo em relação à PVL do produto? (S)/(N)
- 7) A equipe comercial informa corretamente a PVL do produto ao cliente? (S)/(N)

Quando a resposta foi negativa, perguntou-se o motivo ou a opinião do pesquisado que justificasse a posição.

Na pesquisa, foram realizadas 65 entrevistas com executivos e empregados de empresas de diferentes setores de atividade econômica. Como se pode observar na Tabela 1, em conjunto, os entrevistados 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 entrevistados.

Tabela 1. Entrevistados, segundo a atividade econômica da empresa.

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

Fonte: Dados da pesquisa.

No que respeita às questões apresentadas aos 65 entrevistados, as respostas emitidas são apresentadas e analisadas a seguir. De maneira geral, considerando a importância da PVL como

elemento central da negociação, os resultados obtidos nas entrevistas foram preocupantes. A Tabela 2 demonstra os resultados.

Tabela 2. Distribuição dos resultados das entrevistas sobre Proposta de Valor, realizadas com 65 executivos de diferentes empresas brasileiras.

Item	Entrevistados	Declarações	
Conhecimento conceitual	65	52 desconhecem	13 conhecem
Conhecimento aplicado ao produto	13	11 conhecem	2 desconhecem
Definição pela empresa	13	8 definem	5 não definem
Conhecimento pela equipe de vendas	13	7 desconhecem	6 conhecem
Consideração sobre o preço	13	8 justos	5 injustos
Informação ao cliente	6	4 informam	2 não informam

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira questão, sobre o conhecimento dos aspectos conceituais relacionados à PVL, revela que somente 13 entrevistados conheciam algo sobre ela. Os demais 52 entrevistados declararam desconhecer totalmente esse elemento fundamental para o negócio. O desconhecimento, segundo esses entrevistados, devia-se à falta de abordagem sobre o aspecto, durante sua formação técnica. Quando 80% dos entrevistados da amostra total declaram que não têm conhecimento conceitual sobre a PVL e sua contribuição para os negócios da empresa é um forte indicativo de que não a utilizam, estrategicamente, na negociação. Nesse contexto, operam apenas no nível tático e operacional com foco no produto, preocupando-se apenas com resultados de curto prazo.

Contudo, como o interesse da pesquisa é avaliar a aplicação da PVL pelas empresas, se faz adequado considerar as informações relativas apenas aos 13 indivíduos que declararam ter conhecimento conceitual sobre ela. Diante desse posicionamento, na segunda questão, observa-se que 11 entrevistados declararam ter conhecimento conceitual sobre PVL e, também, conhecer a PVL do principal produto da empresa. Os 2 restantes alegaram que não a entendem como elemento importante no negócio e concentram-se apenas na produção e comercialização do produto.

Dada a declaração de conhecimento da PVL do produto pelos 11 entrevistados que responderam afirmativamente, foi-lhes solicitado identificá-las. Para que as respostas não derivassem demasiadamente, utilizou-se como guia as PVL referenciadas por Fernandes (2014), discutidas na seção anterior. A Tabela 3 revela aquelas identificadas pelos 11 entrevistados. Nesse caso, não foi realizado juízo de valor sobre as declarações dos entrevistados.

Tabela 3. Proposta de Valor do principal produto da empresa, segundo os 11 entrevistados que declararam conhecê-la.

Atividade Empresarial	PVL	Entrevistados
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
<b>Total</b>		<b>11</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, pelos resultados da quarta questão relacionada à definição da PVL dos produtos, somente 8 entrevistados assinalaram que a empresa apontava, claramente, a do principal do produto negociado no mercado. Os demais assinalaram como motivo o desconhecimento sobre a natureza e a importância da PVL pela gestão da empresa. É interessante notar que alguns entrevistados salientaram conhecer a PVL do produto, a despeito da empresa não ter definição clara sobre ela.

Na quinta questão, 6 daqueles que conheciam algo sobre PVL observaram que a equipe comercial também a conhecia. 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 do impacto disso sobre os resultados comerciais da empresa.

Na questão 6, relacionada aos preços praticados pelas empresas, 8 consideraram praticarem preços justos em relação à PVL, assinalando que os benefícios entregues sustentavam a prática no mercado. Aqueles que alegaram serem injustos os preços, afirmaram que isso se devia a falta de entendimento sobre os benefícios inseridos nos produtos pela gestão da empresa e/ou pela prática dos concorrentes no mercado.

Finalmente, a questão 7 revela que, dos 6 entrevistados que declararam conhecimento da PVL pela equipe comercial da empresa, 4 assinalaram que ela era informada aos clientes e utilizada como elemento de negociação. A falta de informação aos clientes, declarada pelos outros 2 entrevistados se devia à ausência de treinamento e orientação por parte da gestão da empresa. Além disso, sob o pressuposto teórico, na ausência dessa informação, o consumidor teria maior dificuldade em realizar a escolha ótima da relação entre a utilidade do produto e sua restrição orçamentária, no mapa de indiferença.

Dos resultados das entrevistas pode-se depreender que ainda há muita desinformação sobre a importância da Proposta de Valor no exercício da boa negociação e na consecução dos resultados das empresas. Nesse contexto, perde-se a oportunidade que o conhecimento da utilidade do produto oferece de aumentar a qualidade da negociação entre comprador e vendedor, a um preço justo. Essa evidência dá suporte para as considerações finais do artigo, emitidas a seguir.

## 8. 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. Isso permite que os consumidores definam a melhor combinação entre o benefício potencial disponível no produto e sua capacidade de pagamento por ela.

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 são baixo e precário. A maioria dos entrevistados 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. Além disso, prejudica o comprador no seu posicionamento durante a negociação.

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 comprador, 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

- 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. *et al.*; **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. *et al.* 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).
- GONÇALVES, A C.P.; GONÇALVES, R. R.; SANTACRUZ, R.; MATESCO, V. R. **Economia Empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- GUTMAN, J. **A means-end chain model based on consumer categorization processes**. Chicago:

**Journal of Marketing**, v. 46, p. 60-72, Apr. 1982.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. **O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing**. REAd – Edição 44, Vol. 11, No. 2, mar-abr 2005.

MANKIWI, N.G. **Introdução à Economia**: princípios de micro e macroeconomia. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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.