

# Estratégias de *marketing* e valor ao consumidor\*

Carlos Eugênio Friedrich Barreto\*\*

Ricardo Machado\*\*\*

## Resumo

Os ganhos de produtividade, promovidos pelo avanço tecnológico, associados à evolução das técnicas de *marketing* e estratégias empresariais têm determinado mudanças significativas na disputa pela preferência do consumidor. Aceleradamente, o foco tem migrado dos mercados massificados para o consumidor individualizado. Diferenciação e agregação de valor são as palavras de ordem na conquista do cliente, que, cada vez mais, exige tratamento personalizado.

*Palavras-chave:* consumidor, diferenciação, estratégia, valor agregado.

## Abstract

*Productivity gains generated by technological improvement in addition to the evolution of the marketing approaches associated to business strategies have been determining relevant changes in the arena of the competition for the consumer's preference. Quickly, the focus is migrating from the massive market concepts to a personalized approach. Differentiation and added value are key words to conquer the consumer's preference, who is demanding a personalized treatment.*

*Key words:* consumer, differentiation, strategy, added value.

---

\* Este trabalho serviu de discussão em grupo no curso "Marketing Estratégico", no 1º semestre de 1998, com a participação dos mestrandos Eduardo M. Marques e Isabel Cristina dos Santos, sob a coordenação do professor Alexandre Luzzi Las Casas.

\*\* Mestre em Administração pela PUC-SP.

\*\*\*Mestrando em Administração pela PUC-SP.

## Introdução

Historicamente, podemos situar o início das atividades de *marketing* a partir do começo do século, segundo Cobra (1992), pois é quando a indústria passou enfocar os atributos do produto como forma de sedução do consumidor. Essa fase, que acentuou-se após a segunda Guerra Mundial, durou até meados dos anos 60. A fase que teve início em seguida e durou até o início dos anos 80 caracterizou-se pela orientação para vendas; notadamente, a área comercial passou a desempenhar papel fundamental na construção dos resultados das organizações. Paralelamente, a área de *marketing* começou a ganhar maior expressão, sobretudo nas atividades de comunicação com o mercado e de logística, visto que o esforço de venda começou a perder eficiência, gerando a necessidade de descobrir o que o consumidor quer ou necessita.

A partir dos anos 90, o foco das atenções passa a ser o *como* entender as necessidades do consumidor. Esse enfoque passa a exigir uma integração maior entre as diferentes áreas da organização, tais como produção, finanças e RH. Técnicas como *quality function deployment*, Akao (1990), e mapeamento do valor, Bradley (1994), surgem como forma de apoio à tomada de decisão para os gestores de mercado.

Nos últimos anos intensificaram-se os esforços em *marketing* pela conquista da preferência do consumidor. As empresas passaram a desenvolver várias estratégias de *marketing* como forma de promover o crescimento, consolidar sua posição ou até mesmo garantir a sobrevivência. Essas estratégias são definidas, parte por seus objetivos mercadológicos e financeiros, parte por seu presente posicionamento de mercado ou que pretendem para o futuro. Modelos clássicos, conforme descritos por Kotler (1995), definindo as empresas como “líderes”, “desafiantes”, “seguidoras” e “ocupantes de nichos”, merecem revisão sob a luz de novas abordagens estratégicas ligadas, principalmente, à *diferenciação*, conforme proposta por Porter (1996).

A seguir comentamos as principais abordagens estratégicas.

### O líder de mercado

As empresas “líderes” de mercado, usualmente, exercem a tarefa de corporações dominantes em sua indústria, controlando ou influenciando o comportamento dos seus concorrentes. O fato de ocuparem uma posição de lide-

rança, impõe-lhes a condição de serem inovadores e buscarem desenvolver novos produtos e mercados por meio da extensão de suas linhas de produtos ou mesmo propondo novos empregos a seus produtos atuais. Por exemplo, dentre os muitos mercados em que atua, a Gessy Lever trabalha com xampus, inovando a sua linha com novas variantes cujo objetivo é atender o consumidor que não encontra no mercado um produto para o seu tipo de cabelo (um novo mercado com potencial de compra). Desenvolvendo um novo mercado, a Gessy Lever sustenta a sua posição, até que a concorrência ofereça uma nova marca de xampu com a mesma variante, quando, então, ela já estará novamente preparada para o lançamento seguinte, liderando e determinando esse dinâmico processo de constante inovação do mercado.

As empresas “líderes” de mercado conseguem melhorar sua rentabilidade, basicamente, aumentando sua participação de mercado ou racionalizando seus custos. Qualquer das duas equações são de difícil solução, pois o custo de um ponto de participação em muitos mercados vale dezenas de milhões de dólares. Segundo o Strategic Planning Institute, em seu estudo chamado PIMS – Profet Impact of Market Strategy (1993), um ponto percentual de participação no mercado americano de café representa US\$ 48 milhões, e, no de refrigerantes, vale US\$ 120 milhões. Isto explica porque os grandes mercados de consumo de massa transformam-se em acirradas batalhas de *marketing*. O caminho da redução dos custos oferece grandes riscos ao líder, além de não caracterizar diferenciação, mas sim eficiência operacional, colocando em risco a sua posição de liderança que, uma vez perdida, torna-se um processo de difícil retorno.

## O desafiante de mercado

O “desafiante” de mercado é aquela empresa que ocupa a segunda ou terceira posição e desenvolve sua estratégia de mercado sempre visando a liderança; nem sempre suas ofensivas são lançadas diretamente contra o líder; muitas vezes elas focam suas estratégias na conquista dos mercados das empresas de porte similar ao seu ou menores; contudo, na soma do seu ganho de participação de mercado podem assumir a primeira posição em sua indústria. Interessante que essa estratégia de buscar crescimento em segmentos menores, geralmente, custa menos dinheiro, o que ajuda na rentabilidade da empresa, além do conseqüente ganho de escala advindo do crescimento. Como

exemplo de desafiantes que alcançaram a liderança, podemos citar o caso da Canon, que representava apenas 10% do tamanho da Xerox em meados dos anos 70, e, hoje, produz e vende mais máquinas copiadoras que a antiga líder do setor; outro caso também interessante é o da Toyota, que produz atualmente mais carros que a aparente imbatível General Motors. A perda de posição desses líderes reside na diferença entre a forma usual como conduziram suas estratégias e a forma arrojada e determinada com que os novos líderes desenvolveram e aplicaram suas estratégias de negócios, transmitindo *valor em forma de diferenciação* ao mercado, de acordo com Bradley (1994).

## O seguidor de mercado

As empresas “seguidoras” de mercado buscam desenvolver seus negócios apoiadas na estratégia de imitação de produtos da líder, podendo ser esta estratégia bastante rentável e atrativa, uma vez que não implica em investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, ficando esse ônus a cargo da líder. Para essas empresas, é importante manter custos baixos aliados a elevados padrões de serviços, como diferenciação possível visando obter vantagens competitivas, pois são alvos constantes das empresas “desafiantes” de mercado. Deve-se registrar que essa estratégia, de forma alguma, representa posição de passividade ou uma simples imitação da líder, pelo contrário, dessa forma elas desenvolvem seu caminho de crescimento, procurando identificar espaços onde não ocorra colisão e, conseqüentemente, retaliações por parte da concorrência e, muitas vezes, unindo eficiência operacional e diferenciação.

## Os ocupantes de nicho

Os “ocupantes de nicho” caracterizam-se pela atuação em segmentos específicos, porém, com mais profundidade que os adeptos do *marketing* de massa. A profundidade corresponde ao nível de diferenciação de serviços ou produtos para um segmento específico de consumidores. Um exemplo clássico de grande empresa que atua em nichos é a Johnson & Johnson, que tem seus produtos distribuídos por várias unidades estratégicas de negócios, atuando em diferentes segmentos, tanto com produtos para adultos como infantis,

mantendo sua liderança em vários nichos. Outra empresa que, recentemente, adotou a estratégia de crescimento via exploração de nicho é a TAM, prestando serviços de qualidade diferenciada, atendendo determinados horários e rotas de vôos demandados por executivos, *de modo a proporcionar-lhes o melhor uso do seu tempo*, o que as empresas concorrentes até então não faziam. Isto lhe permitia cobrar tarifas bem acima das concorrentes.

A idéia central da estratégia de nicho é a especialização requerida *através do valor agregado ao produto* como forma de atender as demandas daquele segmento específico, contudo, alguns pontos devem ser observados, como tamanho e poder de compra do nicho, potencial de crescimento e a capacidade da empresa em atender de modo superior as demandas requeridas. Aos ocupantes de nichos cabem as tarefas de criar, expandir e mantê-los através da *prática do valor*, sobretudo por que, atualmente, há uma crescente tendência de operações por nicho, independente do porte da empresa. A Nike, por exemplo, está constantemente desenvolvendo novos nichos ao criar calçados para ciclismo, marcha a pé, *windsurf* e outros, segundo DAY (1990). A proteção do nicho decorre da diversificação que pode ser implementada.

## A estratégia de diferenciação como vantagem competitiva por meio da prática do valor ao mercado

Estratégia é a criação de um único e valioso posicionamento envolvendo um conjunto de diferentes atividades... percebidas pelo mercado. Porter (1996).

Percebemos que as abordagens até aqui descritas, tanto para as “líderes” de mercado, como “desafiantes”, “seguidoras” e até mesmo as “ocupantes de nichos”, ainda têm explorado pouco da sua capacidade de gerar valor como estratégia de diferenciação e vantagem competitiva. *A maioria das estratégias focam ainda a excelência operacional, ou seja, sempre tentar fazer melhor o que já é feito em relação aos seus concorrentes*, quando a posição defendida por Porter (1996) é fazer de forma diferente aquilo que é feito por meio da prática de diferenciação e do gerenciamento do valor. Por isso complementamos este trabalho incluindo uma análise sobre o texto “What Is Strategy”, de autoria de Michael E. Porter, publicado pela *Harvard Business Review* em novembro/dezembro de 1996. Nesse texto, o autor tenta mostrar a diferença entre eficácia

operacional e diferenciação, bem como a complementaridade de ambas na luta das empresas por uma posição competitiva de mercado por meio da agregação de valor.

Segundo Porter, estratégia competitiva significa: ...“escolher um conjunto de atividades para entregar um mix de valor”. Ao optar por atividades diferentes das dos rivais, uma empresa posiciona-se, estrategicamente, de maneira competitiva em relação a eles. Este posicionamento pode ser obtido:

1. **baseado na variedade**, quando uma empresa oferece uma gama de produtos e serviços capaz de gerar valores superiores no atendimento de algumas necessidades particulares de consumidores;

2. **baseado nas atividades (do consumidor)**, quando a empresa procura atender todas ou a maioria das necessidades de um grupo de consumidores, por meio do estabelecimento de atividades da empresa que gerem valor, atendendo melhor aquelas necessidades que os concorrentes;

3. **baseado no tipo de acesso (do consumidor)**, quando busca atender grupos de consumidores com necessidades geográficas ou demográficas diferentes. Um posicionamento valioso atrai imitações, seguidores e, para ser sustentável, um bom posicionamento estratégico deve ser bem definido, e atividades *valorizadas pelo mercado* devem ir ao encontro da estratégia adotada: a isto Porter dá o nome de *trade-off*, que, quando adotado protege a empresa das imitações. Ainda segundo Porter, *trade-offs* surgem por três razões:

1. ***Das inconsistências na imagem e reputação.*** Uma empresa conhecida por entregar um tipo de imagem e valor pode perder credibilidade e confundir seus consumidores ao entregar dois tipos de valores inconsistentes.

2. ***Das atividades em si.*** Diferentes posições requerem configurações de produtos, diferentes equipamentos, comportamentos, conhecimentos e sistemas de gerenciamento.

3. ***Do limite entre coordenação interna e controle.*** Ao escolher competir em um ou outro caminho, a gerência define claramente as prioridades da organização.

Para um correto posicionamento competitivo, a empresa deve escolher não somente como e quais atividades desempenhará, mas também como as combinará. Dessa forma, estabelecer-se-á uma posição competitiva de difícil imitação, gerando uma fonte sustentável de valor.

A vantagem competitiva de uma empresa vem da maneira como o sistema de atividades internas é escolhido estrategicamente e como se encaixa,

impedindo a imitação por concorrentes, criando uma corrente tão forte quanto seu mais forte elo. Segundo Porter, isto ocorre de três maneiras (não são mutuamente exclusivas): Primeira – na simples consistência entre cada atividade e a estratégia total, assegurando que as vantagens competitivas das atividades não se destruam e o valor requerido pelo mercado seja literalmente entregue. Segunda – ocorre quando as atividades são reforçadas. Atividades aliadas podem se reforçar mutuamente, permitindo melhora no desempenho das atividades, ou seja, sinergia entre fatores de diferenciação, tais como o processo de um bom atendimento, por exemplo. Terceira – que vai além do reforço das atividades, o que ele chama de “otimização de esforços.”

Em todas as maneiras, o todo importa mais que as atividades individualmente. *A aliança entre atividades é fundamental, não apenas para vantagem competitiva, mas também para sustentação da vantagem. Torna-se mais difícil para um concorrente copiar uma cadeia de atividades interligadas do que individuais.* “Posicionamentos construídos em sistemas de atividades são mais sustentáveis do que os que são construídos em atividades individuais.”

Porter dá um novo enfoque a “O que é estratégia?”,

Estratégia é a criação de sinergia entre as atividades da empresa visando uma posição única e diferenciada... se não há aliança entre as atividades não há uma estratégia distinta, e a sustentabilidade é pequena.

Em resumo, Porter está dizendo que a estratégia é um projeto de negócios, não as operações do negócio. Esse projeto determina o segmento de clientes e as necessidades a serem satisfeitas mediante oferta de serviços e produtos, criando uma corrente de valor agregado para as atividades internas que executam as transações específicas do serviço. A estratégia é a chave para o desempenho superior, *o que não importa é o processo pelo qual uma companhia chegou ao sucesso, mas os princípios que fundamentam o sucesso.*

## Valor como estratégia – construindo um modelo estratégico

Entendemos que, qualquer que seja a estratégia de *marketing* adotada, somente sobreviverão, em um mercado competitivo, empresas que desenvolverem sistemas diferenciados de oferta consistente com o consumidor e que permitam a entrega de um pacote de valor – Albrecht (1992).

Apoiando-nos na conceituação de valor conforme definida por Hauser e Shugan (1983), “Valor representa a relação entre o benefício auferido e o sacrifício exigido para aquisição de determinado bem ou serviço”.

Isto nos traz a equação:

$$\text{VALOR (F)} = \frac{\text{benefício}}{\text{sacrifício}}$$

Esse enfoque, dentro de nossa visão e das estratégias de *marketing*, torna-se muito importante, pois considera os fatores objetivos, ligados à tangibilidade, e os subjetivos, ligados à intangibilidade que influencia e, portanto, diferenciam os produtos e serviços no julgamento do consumidor. Explorando um pouco mais essa relação, podemos entender claramente que produtos e serviços somente serão adquiridos se os benefícios da compra forem maiores que o sacrifício demandado. É muito comum ouvir “este produto não vale isso”, porque o seu composto de produto mais valor agregado pelos serviços, no julgamento do consumidor, não valem o preço atribuído pela empresa. Ainda dentro do conceito de valor, ele é comumente associado à idéia de preço. Essa relação encontra-se estudada em Garnin (1992), que analisou, dentro das perspectivas de economia e *marketing*. Para nós, a razão entre benefício e sacrifício, já apresentada, somada às variáveis preço e qualidade nos leva à equação II, do valor percebido pelo consumidor, representada por:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{qualidade X serviço}}{\text{preço X tempo de resposta}}$$

Essa equação nos mostra claramente a relação complementar entre os aspectos do preço intrínseco ao produto e serviço e os elementos determinantes para a formação de valor na percepção do consumidor (tempo de resposta, serviço ou atendimento e qualidade).

Após entendermos o conceito de valor estamos propondo o modelo a seguir como representação gráfica de seu emprego dentro de uma visão integrada de estratégia de *marketing* na organização.

## Estratégia de *marketing* e valor



## Ambiente

No modelo acima, devemos entender por valor, para o consumidor, os aspectos desejados de produtos e serviços percebidos como benefícios, em relação ao sacrifício exigido para obtê-lo. A estratégia empresarial adotada deve, necessariamente, estar alinhada ao modelo de valor para o consumidor, aliás, não há como se falar em diferenciação e agregação de valor a produtos ou serviços se a organização não tiver claramente entendido o que representa cada uma das seguintes questões:

- Qual é o nosso negócio?
- Como queremos ser reconhecidos e diferenciados?
- Quais estratégias adotaremos em nosso mercado de atuação?

A partir dessas premissas, a organização pode posicionar-se com clareza e definir sua:

- Estratégia de *marketing* = Como iremos atender nossos consumidores?
- Cadeia de valor = Quais serão nossas principais atividades para este fim?
- Competências básicas = O que sabemos fazer e como vamos colocar nossas habilidades a serviço dos consumidores?

A diferenciação por nós sugerida nascerá, então, de um conjunto de atividades, competências e processos, que, sinergicamente, comporão um sistema de valor, gerando na organização, uma posição estratégica única, independente de ser “líder”, “seguidora” ou “nicho”, mas que gerará uma vantagem competitiva sustentável por meio da capacidade de entregar o valor esperado = (benefício)/sacrifício em todas as suas formas: produtos, serviços, tempo de respostas, percepções sensoriais, ambientais, processos para obtenção deste valor, etc., e que fechará nosso modelo proposto pela consonância constante de estar se posicionando como uma empresa em que estratégias, processos e competências convergem para captar constantemente alterações no valor requerido pelos consumidores e a melhor forma de entregá-los.

A empresa, pautando suas ações a partir dos pontos acima levantados, passa a ter condições de trabalhar fatores estratégicos ligados à sua estratégia de *marketing*, cadeia de valor e suas competências básicas capazes de gerar diferenciação e agregar valor em suas operações e, por conseguinte, capacitando-a a entregar ao mercado produtos e serviços de percebido valor, superiores à concorrência.

## Considerações finais

Cada vez mais volátil torna-se a posição das empresas no mercado, e a luta pela sobrevivência é determinada pelo consumidor crescentemente mais esclarecido, consciente dos seus direitos e que passa a exigir tratamento diferenciado e personalizado.

Parece claro que a abordagem de *marketing* que coloca as organizações em disputa de forças entre si perdeu sentido ou pelo menos a importância; hoje, cada empresa deve desenvolver sua estratégia de *marketing* de forma a integrar o cliente em seu planejamento estratégico, pois somente ele saberá dizer o que quer, como quer, quando e onde quer. Para as empresas entenderem esse processo algumas etapas deverão ser vencidas, como:

- Identificar claramente quem são seus clientes e o valor requerido.
- Onde eles estão e o que esperam como diferenciação?
- Como abrir um canal de comunicação para ouvi-los e entendê-los?

A partir de então, poderão começar a desenvolver estratégias de negócios capazes de responder às expectativas de seus clientes. Nesse processo, a

empresa deverá integrar sua estratégia ao modelo de valor de seus consumidores, que passará a determinar sua estratégia de *marketing*, sua cadeia de valor, processos e, ainda, apontará quais serão suas competências básicas a serem estabelecidas, para então conseguir entregar de maneira diferenciada produtos e serviços de real valor percebido pelo consumidor.

Entendemos, portanto, que as estratégias de *marketing* tradicionais e a eficácia operacional serão apenas premissas básicas para que uma empresa consiga entrar na disputa por uma fatia de mercado; contudo, sua sobrevivência dependerá da criatividade e capacidade para desenvolver processos voltados para o cliente, que atendam suas expectativas com diferencial valor agregado, capazes de seduzi-lo à compra, satisfazê-lo em nível superior à concorrência e fidelizá-lo à marca.

Quem não estiver voltado para o consumidor e compreender seu pacote de valor, simplesmente estará fora do mercado.

## Referências bibliográficas

- ALBRECHT, K. (1992). *A única coisa que importa*. 3. ed. São Paulo, Pioneira.
- AKAO, Y. (1990). *Quality function deployment: integrating customer requirement into product design*. Cambridge, Cambridge Productivity Press.
- BRADLEY, T. (1994). *Gerenciando o valor do cliente*. São Paulo, Pioneira.
- COBRA, M. (1992). *Administração de marketing*. 2. ed., São Paulo, Atlas.
- DAY, G. S. (1990). *Estratégia voltada para o mercado*. São Paulo, Record.
- GALE, B. T. (1996). *Gerenciando o valor do cliente*. São Paulo, Pioneira.
- GARNIN, D. A. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, QualityMark.
- HAUSER, J. R. e SHUGAN, S. M. (1983). Defensive marketing strategies. *Marketing Science*, jan. 1983, v. 22.
- KOTLER, P. (1995). *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. 4. ed., São Paulo, Atlas.
- PORTER, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. Boston, nov./dez., pp. 61-78.
- \_\_\_\_\_. (1986). *Vantagem competitiva*. 6. ed. São Paulo, Campus.