

A evolução do marketing e a geração de valor para o cliente

The evolution of marketing and value creation for the customer

Renan Saraiva da Cruz¹

Resumo

O presente estudo analisa a evolução do *marketing* e discute as razões que levaram as organizações a direcionarem suas estratégias para a geração de valor ao cliente. O objetivo da pesquisa é compreender como as transformações ocorridas no campo do *marketing* contribuíram para a mudança de orientação das estratégias empresariais, especialmente no que se refere à crescente valorização do cliente. Para atingir esse propósito, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, fundamentada em autores que abordam a evolução do *marketing*, a orientação para produto e produção no *marketing* e os conceitos de valor para o cliente. A pesquisa justifica-se pela relevância do tema em um contexto caracterizado pela intensificação da concorrência, pelas mudanças no comportamento dos consumidores e pela necessidade das organizações de desenvolver diferenciais competitivos sustentáveis. Os resultados da revisão indicam que a geração de valor passou a ocupar posição central nas estratégias organizacionais, uma vez que a compreensão das necessidades, expectativas e percepções dos consumidores favorece a oferta de benefícios mais adequados, contribuindo para a satisfação, retenção e fidelização dos clientes, bem como para a obtenção de vantagem competitiva. Como base teórica, o estudo utiliza contribuições de Nogueira e Souza (2009), Oliveira (2019), Falcão *et al.* (2016), Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005), Vieira e Shimohigashi (2021), entre outros autores que discutem a evolução do *marketing* e o valor para o cliente.

Palavras-chave: *Marketing*. Valor para o cliente. Geração de valor.

Abstract

This study analyzes the evolution of marketing and discusses the reasons that led organizations to direct their strategies toward customer value creation. The objective of the study is to understand how the transformations in the field of marketing have contributed to the shift in business strategy orientation, particularly with regard to the increasing emphasis on customer value. To achieve this objective, a narrative literature review was conducted, drawing on authors who examine the evolution of marketing, product and production orientations in marketing, and the concept of customer value. The study is justified by the relevance of the topic in a context characterized by intensified competition, changes in consumer behavior, and the need for organizations to develop sustainable competitive advantages. The findings indicate that value creation has become a central element of

¹ Discente do Curso de Marketing (Ensino Superior Tecnológico), 4º período, do Centro Universitário Multivix Serra. Especialização em Tecnologias Educacionais e Docência Digital pela UNIVERSIDADE UNIGRANRIO. Graduado em História – Licenciatura pela Universidade Veiga de Almeida. E-mail: contato.renansaraiva@gmail.com

organizational strategies, as understanding customers' needs, expectations, and perceptions enables organizations to deliver more appropriate benefits, thereby enhancing customer satisfaction, retention, and loyalty, while also contributing to the achievement of competitive advantage. The theoretical framework is based on the contributions of Nogueira and Souza (2009), Oliveira (2019), Falcão et al. (2016), Ikeda and Veludo-de-Oliveira (2005), Vieira and Shimohigashi (2021), among other authors who discuss the evolution of marketing and customer value.

Keywords: Marketing. Customer value. Value creation.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Nogueira e Souza (2009), o consumo direcionado à satisfação de necessidades humanas, sejam elas básicas ou supérfluas, configura-se como uma prática presente em todas as sociedades humanas e, à medida que os mercados e os negócios se desenvolveram, diferentes práticas comerciais também passaram por aperfeiçoamentos, especialmente aquelas relacionadas às vendas e à propaganda². Nogueira e Souza (2009, p. 12) salientam, “[...] o Marketing surge em meados do século XX, em torno de 1945, no final da Segunda Guerra Mundial” e “[...] No esforço do pós-guerra, era preciso assegurar à indústria o escoamento de sua produção. Era preciso encontrar um ‘cliente’ para um produto!”.

Com as transformações econômicas e tecnológicas, observam-se mudanças significativas nas formas de produção, distribuição e interação entre empresas e consumidores. Mesmo diante dessas transformações, os clientes continuam valorizando um atendimento diferenciado e individualizado, demonstrando preferência por organizações que atendem com pontualidade e são capazes de oferecer propostas de valor mais adequadas às necessidades dos consumidores (Pires, 2020). Nesse contexto, consumidores tendem a desenvolver maior lealdade às empresas que conseguem prever demandas e entregar propostas de valor superiores, fortalecendo relações duradouras e mais rentáveis ao longo do tempo (Medeiros, 2006 *apud* Pires, 2020).

Atualmente, percebe-se que o comportamento de compra varia entre os indivíduos, o que torna necessário compreender como as pessoas reagem aos estímulos de consumo. Esse comportamento, que envolve características e percepções particulares de cada consumidor,

² O termo “propaganda” pode ser compreendido como a atividade responsável por comunicar ao público a existência de um produto ou serviço, bem como destacar suas principais características e benefícios. Conforme aponta Silva (1990), essa prática torna-se mais eficaz quando se fundamenta no conhecimento prévio das necessidades e desejos dos consumidores, pois pode estimular o interesse e favorecer o surgimento da intenção de compra.

representa um dos desafios enfrentados pelo *marketing*. Em cenários marcados por elevada competição entre empresas, torna-se necessário que cada organização demonstre aos compradores que sua solução de consumo é superior às demais disponíveis; nesse contexto, o *marketing* desempenha o papel de gerar demanda, estimulando a preferência dos consumidores pelas soluções oferecidas pelas empresas (Nogueira; Souza, 2009, p. 23).

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender as transformações ocorridas no campo do *marketing* e a mudança de orientação das organizações, especialmente no que se refere à crescente valorização do cliente no uso de estratégias empresariais. O conceito de valor é abordado na literatura de *marketing* em diferentes contextos e perspectivas teóricas, o que contribui para a complexidade de sua análise no âmbito das organizações (Ikeda; Modesto-Veludo-de-Oliveira, 2013, p. 2). Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a evolução do *marketing* e discutir por que as empresas passaram a direcionar suas estratégias para a geração de valor ao cliente. Para isso, o trabalho delimita-se a uma revisão narrativa da literatura sobre *marketing* e valor para o consumidor. Como limitação, destaca-se que, em razão da natureza e da extensão próprias de um artigo científico, bem como da amplitude do tema abordado, alguns assuntos mencionados ao longo do trabalho podem não ter sido explorados de maneira exaustiva em suas abordagens, perspectivas e dimensões.

2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. Essa abordagem foi adotada por possibilitar a análise e a discussão de diferentes contribuições teóricas relacionadas à evolução do *marketing*, à orientação para produto e produção no *marketing* e à geração de valor ao cliente. A revisão narrativa permite analisar e discutir conhecimentos produzidos sobre determinado tema, favorecendo reflexões e a compreensão de diferentes perspectivas presentes na literatura científica.

De maneira geral, os trabalhos de revisão de literatura são lapidados por via da utilização da análise dos estudos científicos vigentes, assim como de seus resultados e reflexões dialógicas, objetivando fundamentações teoricamente validadas para responder seus objetos de estudos através de outras produções consolidadas (Rother, 2007^{apud} Fernandes; Vieira; Castelhana, 2023).

A pesquisa teve como objetivo analisar a evolução do *marketing* e discutir por que as empresas passaram a direcionar suas estratégias para a geração de valor ao cliente. Para isso, foram utilizados artigos científicos, trabalhos acadêmicos e demais produções bibliográficas

que abordam temas relacionados ao *marketing*, comportamento do consumidor, valor para o cliente, segmentação, posicionamento e estratégias organizacionais.

A análise do material bibliográfico foi realizada de forma qualitativa, por meio da leitura, seleção e interpretação dos conteúdos considerados relevantes para a compreensão do fenômeno estudado. A partir das contribuições dos autores selecionados, buscou-se identificar as principais transformações ocorridas na evolução do *marketing*, bem como compreender de que forma essas mudanças contribuíram para a crescente valorização do cliente nas estratégias empresariais.

Por se tratar de uma revisão narrativa, o estudo não teve a finalidade de esgotar todas as abordagens existentes sobre o tema, mas de reunir e discutir contribuições teóricas capazes de fornecer subsídios para a compreensão da relação entre a evolução do *marketing* e a geração de valor ao cliente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. EVOLUÇÃO DO *MARKETING*

A primeira definição de *marketing* foi formulada pela *American Marketing Association* (AMA)³, em 1948, quando o conceito foi apresentado como a realização de atividades empresariais responsáveis por direcionar o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário final (Silva, 2005, p. 34 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021, p. 16). Com o passar dos anos, a AMA revisou e aprofundou essa definição, ampliando-a em 2007 ao definir o *marketing* como uma atividade desenvolvida por organizações e indivíduos, que atua por meio de instituições e processos voltados à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas de valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral (Urdan; Urdan, 2010, p.05 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021, p. 16).

De acordo com Phillip Kotler (*apud* Silva, 1990, p. 22),

MARKETING é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos da empresa, gerados a partir do consumidor com o objetivo de satisfazê-lo, em suas necessidades e desejos de forma lucrativa (Phillip Kotler *apud* Silva, 1990, p.22).

Apesar da definição, há controvérsias quanto à origem do *marketing*, com diferentes autores apontando momentos e contextos distintos para seu surgimento. De acordo com Vieira e Shimohigashi (2021, p. 18), “A grande força do marketing, porém, ocorreu por meio da Revolução Industrial, no século XVIII (...)”. Dessa forma, a produção em larga escala de

³ Reconhecida como a entidade mais influente entre os profissionais da área, segundo Vieira e Shimohigashi (2021).

produtos pouco diferenciados favorecia aquelas indústrias que ofereciam preços mais baixos, garantindo vantagem competitiva no mercado.

Ao longo do tempo, as estratégias de comercialização de produtos passaram por mudanças significativas. Fatores como os aspectos ambientais, avanços tecnológicos e novas práticas de gestão provocaram transformações na forma como os estudiosos compreendem o *marketing*. Nesse contexto, diversos autores classificaram seu desenvolvimento em quatro eras: a era da produção, a era das vendas, a era do *marketing* e a era do mercado (Ferrão, 2018).

Tabela 1 – Da era da produção à era do mercado

A ERA DA PRODUÇÃO	Na era da produção, anterior à Revolução Industrial, a oferta de produtos era menor que a demanda, e a fabricação artesanal limitava a quantidade disponível no mercado. Segundo Cobra (2009 <i>apud</i> Ferrão, 2018, p. 13), por volta de 1925, as empresas concentravam-se apenas na produção, sem preocupação com vendas ou estratégias de <i>marketing</i> , pois tudo o que era produzido era consumido. O foco estava na qualidade dos produtos, e o <i>marketing</i> , naquele contexto, era entendido apenas como a simples troca de mercadorias. A concorrência era reduzida, pois os artesãos não conseguiam competir com a produção industrial em larga escala, sendo muitas vezes absorvidos pelas fábricas como operários.
A ERA DAS VENDAS	Com a mecanização das fábricas durante a Revolução Industrial, a produção aumentou significativamente, gerando estoques superiores à demanda. Esse excesso obrigou os administradores a focarem em estratégias de venda. Como resultado, surgiram as primeiras atividades voltadas a vendas, incluindo a criação de departamentos voltados à pesquisa, propaganda e gestão comercial.
A ERA DO MARKETING	A intensificação da concorrência, aliada aos altos custos de manutenção de estoques, levou as empresas a repensarem suas estratégias comerciais, deixando de priorizar práticas centradas apenas na venda a qualquer custo. A partir da década de 1950, consolidou-se uma mudança de perspectiva: passou-se a valorizar a construção de relações duradouras com os clientes, em que “[...] Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação de seus desejos e necessidades” (LAS CASAS, 2009, p. 8 <i>apud</i> FERRÃO, 2018, p. 14). Essa transformação também impulsionou o avanço dos estudos em <i>marketing</i> , e as pesquisas passaram a considerar fatores psicológicos emocionais, sociais e familiares.
ERA DO MERCADO	Na era do mercado, o conceito de <i>marketing</i> passou por uma nova transformação, na qual apenas atender às necessidades e desejos dos clientes deixou de ser suficiente para garantir vantagem competitiva. Nesse cenário, as empresas passaram a buscar novos diferenciais estratégicos para se destacar diante da concorrência. De acordo com Las Casas (2009, p.13 <i>apud</i> Ferrão, 2018, p.15), surge uma diversidade de abordagens em que o foco organizacional se amplia, contemplando não apenas os consumidores, mas também concorrentes e outras instituições que compõem o ambiente de mercado.

Fonte: Ferrão, 2018.

Desse modo, Kotler *et al.* (2017 *apud* Ferrão, 2018, p. 16) propõem uma classificação das fases do *marketing* em diferentes estágios evolutivos. Inicialmente, o *marketing* 1.0 está associado à era da produção e das vendas, com foco predominante no produto. Em seguida, o *marketing* 2.0 passa a enfatizar o consumidor, refletindo uma mudança de orientação nas estratégias organizacionais. Posteriormente, o *marketing* 3.0 amplia essa abordagem ao considerar o ser humano de forma mais integral (com base na era do mercado). Por fim, o *marketing* 4.0 representa um desdobramento desse modelo, aprofundando o foco no ser humano e incorporando novas dinâmicas e interações características do ambiente contemporâneo.

Segundo Oliveira (2019, p. 12), a terceira fase, conhecida como “Era do Marketing”, se desdobrou em diferentes abordagens, como o *marketing* de segmentação, o *marketing* de nichos e o *marketing* individualizado. O *marketing* de segmentação busca identificar grupos de consumidores com características semelhantes, permitindo direcionar ofertas mais claras e adequadas a cada segmento. O *marketing* de nichos, por sua vez, trata-se da prática de dividir os segmentos de mercado em “pedaços ainda menores” (Oliveira, 2019, p. 12). Por fim, o *marketing* individualizado busca oferecer um atendimento ajustado para públicos previamente definidos, garantindo que o consumidor receba uma experiência adaptada às suas necessidades específicas.

Os consumidores tornaram-se mais atentos, bem informados e até mesmo mais exigentes. Isso fez com que o marketing se voltasse para o cliente, pensando sempre em satisfazer suas necessidades, já que ele determina o valor do produto, por meio de suas preferências. As necessidades dos consumidores vêm sendo cada vez mais atendidas, fazendo com que o cliente seja realmente o “rei”. Tal fato faz com que as empresas não se preocupem somente em atender aos anseios do cliente, e sim, em chegar até o seu coração, entregando, muito mais do que um produto, um valor. (Oliveira, 2019, p. 12-13).

Atualmente, afirma Vieira e Shimohigashi (2021, p. 20), observa-se a Era do Marketing de Relacionamento (também conhecida como Era do Valor para o Cliente). Segundo Zenone (2011 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021, p. 20), essa era tem como objetivo reforçar e ampliar o foco no cliente e, contribuindo com essa perspectiva, é necessária a compreensão dos clientes, dos concorrentes e do ambiente, bem como a criação de valor para eles, incluindo também outros públicos, resultando em uma evolução do *marketing*, com foco no desenvolvimento e na entrega de valor superior aos clientes (Churchill Jr.; Peter, 2012, p. 8 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021, p. 20).

Tabela 2 – A evolução do *marketing*

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Evolução do Marketing (adaptado de Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017 <i>apud</i> Oliveira, 2019, p.11).	Era da Produção.	Era das Vendas.	Era do Marketing.	Era do Relacionamento.
Forças Propulsoras (adaptado de Kotler <i>et al.</i> , 2010; Kotler <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Ferrão, 2018, p.16).	Revolução Industrial.	Tecnologia da Informação.	Nova onda de tecnologia.	4ª Revolução Industrial.
Conceito de marketing (adaptado de Kotler <i>et al.</i> , 2010; Kotler <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Ferrão, 2018, p.16).	Desenvolvimento de Produto.	Diferenciação.	Valores.	Os valores humanos e empresariais se entrelaçam, gerando um novo enfoque de valor (Era Digital ⁴).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

3.2. ORIENTAÇÃO PARA PRODUTO E PRODUÇÃO NO *MARKETING*

A análise da orientação para produto e produção no *marketing* é relevante para compreender a evolução das estratégias organizacionais ao longo do tempo. Em seus estágios iniciais, as empresas concentravam seus esforços principalmente na eficiência produtiva, na ampliação da capacidade de fabricação e no aprimoramento dos produtos ofertados ao mercado. Contudo, as transformações econômicas, tecnológicas e competitivas promoveram mudanças significativas na forma como as organizações passaram a se relacionar com os consumidores e a conduzir suas estratégias.

Autores como Honorato (2004), Andrade (2012) e Las Casas (2013) são citados por Vieira e Shimohigashi (2021), em *Administração de Marketing*, ao definirem o conceito de produto. Para Honorato (2004 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021), o produto corresponde a tudo aquilo que pode ser comercializado no mercado para atender desejos e necessidades dos

consumidores. Andrade (2012 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021) considera produto tudo o que pode ser oferecido ao mercado com a finalidade de satisfazer diferentes públicos. E, por fim, Las Casas (2013 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021) enfatiza que a principal função do produto está relacionada à geração de benefícios ao consumidor.

Com base nas concepções apresentadas pelos autores, o produto é compreendido como um elemento ofertado ao mercado com a finalidade de satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, agregando valor aos diferentes públicos. Nogueira e Souza (2009, p. 32), apresentam o conceito econômico de bem, também entendido como produto ou serviço, como resultado das atividades produtivas e do desempenho das empresas. Segundo McCarthy e Perreault Jr. (1997 *apud* Vieira; Shimohigashi, 2021, p.64), os produtos podem ser classificados em diferentes categorias, servindo como base para o desenvolvimento do composto de *marketing*, tanto na criação de novos produtos quanto na avaliação daqueles já existentes no mercado. Os autores dividem os produtos em duas principais classes: produtos de consumo, destinados ao consumidor final, e produtos industriais, utilizados na produção de outros bens.

De acordo com Oliveira (2019, p. 28-31), para desenvolver estratégias de *marketing* eficazes e alcançar seus objetivos, é cabível que as empresas conheçam os produtos e serviços que oferecem ao mercado. Nesse contexto, Kotler (2004 *apud* Oliveira, 2019, p.28-31) propõe a utilização da hierarquia de produto como ferramenta de apoio às organizações.

Conforme Philip Kotler (2004 *apud* Oliveira, 2019, p. 28-31), o primeiro nível corresponde ao benefício central, no qual a análise dos produtos e serviços deve partir de sua essência, tornando necessário identificar quais necessidades do consumidor são atendidas pelo produto ou serviço oferecido; em seguida, tem-se o segundo nível da hierarquia do produto, o produto básico, que corresponde aos elementos tangíveis essenciais que compõem a oferta e garantem ao consumidor a funcionalidade mínima esperada no momento da compra. O terceiro nível da hierarquia de produto corresponde ao produto esperado, caracterizado pelas expectativas que o consumidor possui ao adquirir determinado tipo de produto ou serviço (Kotler, 2004 *apud* Oliveira, 2019, p.28-31).

Nos dois últimos níveis da hierarquia de produto encontram-se o produto ampliado e o produto potencial. O produto ampliado, considerado o quarto nível, está relacionado aos diferenciais competitivos (benefícios) que agregam valor à oferta e contribuem para sua distinção perante os concorrentes, como qualidade, tecnologia, atendimento e imagem da marca; o produto potencial (último nível da hierarquia) corresponde à etapa em que as empresas mapeiam as oportunidades de evolução de seus produtos e serviços, analisando

melhorias, inovações e possibilidades futuras para ampliar seu desenvolvimento (Kotler, 2004 *apud* Oliveira, 2019, p. 28-31).

No que se refere à produção, a Revolução Industrial promoveu profundas transformações na estrutura produtiva e nas relações de trabalho, alterando os métodos de produção e a dinâmica econômica da sociedade (Ferrão, 2018, p.9). O taylorismo, por exemplo, surgiu na passagem do século XIX para o século XX como uma abordagem científica da gestão da produção (Melo Neto, 2006, p. 56).

Ao fundamentar os princípios de direção científica na empresa (estudo da divisão do trabalho com base na análise de tempos e movimentos), Taylor defendia que a forma mais eficiente de organizar a produção seria a simplificação do trabalho complexo, reduzindo-o a tarefas simples e repetitivas. Dessa forma, quase nenhuma qualificação era necessária aos trabalhadores encarregados de executá-las. Esse modelo produtivo passou a ser chamado de taylorismo (DO CARMO, 1998, p. 44 *apud* Melo Neto, 2006, p. 56).

A Revolução Industrial resultou da incorporação do conhecimento científico aos processos produtivos, com destaque para a criação e o aperfeiçoamento de máquinas e novas tecnologias. Esse avanço transformou profundamente a forma de produção e o funcionamento da economia. De acordo com Melo Neto (2006, p. 94), “[...] Frederick Winslow Taylor foi responsável pela criação de um sistema de racionalização do trabalho e da produção que ocasionou um aumento expressivo da produtividade.”

Assim, visando à racionalização do processo produtivo, abordagens administrativas surgiram ao longo do tempo. Henri Fayol (1841–1925) desenvolveu a chamada teoria clássica da administração, que busca melhorar a eficiência das empresas por meio de uma estrutura organizacional bem definida e da aplicação de princípios gerais de gestão (Ferrão, 2018, p. 10).

Para Melo Neto (2006, p. 102), o aparecimento da sociedade industrial representou um marco importante no século XX, quando a fábrica passou a ocupar o papel como um novo espaço de produção, caracterizado pela divisão do trabalho, pela organização em linhas de montagem e pela fabricação em grande escala responsável pelo consumo de massa; dentro da evolução dos métodos de gestão produtiva, o fordismo⁴ surgiu como uma etapa mais

⁴ O conceito remete a Henry Ford, fundador da *Ford Motor Company*, cuja atuação teve enorme impacto para o desenvolvimento da produção em massa; movido por determinação e ambição, ele buscou reduzir continuamente o tempo de fabricação dos veículos produzidos pela Ford, adotando práticas como a intercambialidade de trabalhadores e de peças, além da padronização de processos, ferramentas e produtos (Melo Neto, 2006, p. 95).

desenvolvida do taylorismo, enquanto o sloanismo⁵ pode ser entendido como uma ampliação do próprio fordismo.

Oliveira, Brandli e Heineck (1999) afirmam que

As mudanças atuais na tecnologia, estrutura e comportamento social têm provocado uma constante mutação ambiental. Esta transformação contínua pode levar ao fracasso de organizações que não se adaptarem às mudanças. Torna-se, portanto, fundamental para a sobrevivência das organizações, a compreensão deste processo, de tal forma que a mudança passe a ser valorizada como uma necessidade e a estabilidade vista como indutora de perda de competitividade.

Nos dias de hoje, compreende-se que em um mercado cada vez mais globalizado, as organizações têm buscado se reinventar por meio de inovações, com o objetivo de conquistar novos espaços e aprimorar seu desempenho na busca por vantagens competitivas (Garcia; Botura Junior; Silva, 2023, p. 3). De acordo com Freitas (2019 *apud* Freitas; Santos, 2022, p. 63), novas modalidades de *marketing* passaram a ser desenvolvidas com o objetivo de atender às necessidades de adaptação das organizações. Entre essas estratégias tem-se o *Marketing Social*,⁶ que utiliza questões e demandas sociais como instrumento para promover valores institucionais, contribuir para o enfrentamento de problemas sociais e ampliar sua aproximação com o público.

Para conquistar clientes de forma mais eficiente, diferenciar-se da concorrência e elevar a produtividade, a inovação em *marketing* tem ganhado cada vez mais importância. Essa prática fortalece novas formas de divulgar produtos, serviços e marcas com aplicação de estratégias, levando as empresas a se envolverem em ações de *marketing* que vão desde as mais simples até as mais elaboradas (Garcia; Botura Junior; Silva, 2023, p. 3). Segundo Oliveira, Brandli e Heineck (1999), a “estratégia” é, portanto, uma reação dos gestores às transformações do ambiente, visando tomar decisões que direcionem o rumo dos negócios.

3.3. CONCEITOS DE VALOR E ESTRATÉGIAS DE GERAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE

Conforme Falcão *et al.* (2016), o conceito de valor para o cliente é compreendido principalmente a partir da percepção do próprio consumidor, e não apenas daquilo que a

⁵ O sloanismo é um modelo de gestão industrial e corporativa, desenvolvido por Alfred Sloan na General Motors. Segundo Melo Neto (2006, p. 108), Sloan formulou o conceito de “produto-marca”, como Cadillac, Chevrolet e Oldsmobile, baseado na busca do consumidor americano por status social. Ele adotou uma estratégia orientada ao mercado, segmentando a oferta para atender diferentes perfis de consumidores.

⁶ O *Marketing Social* pode ser compreendido como uma estratégia voltada à implementação de ações institucionais no contexto externo à organização, com o objetivo de atender necessidades sociais e promover uma relação equilibrada entre a empresa e o ambiente em que está inserida (Freitas, 2019 *apud* Freitas; Santos, 2022, p. 70).

empresa acredita oferecer. Essa percepção é formada pela avaliação de diferentes benefícios associados à oferta, incluindo aspectos funcionais, emocionais, sociais e circunstanciais, que influenciam o processo de escolha entre as alternativas disponíveis.

Para Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005, p. 8), o valor percebido pelo cliente está associado à experiência de utilização de produtos ou serviços e não a uma característica definida exclusivamente pela empresa. Nesse contexto, o valor resulta da avaliação realizada pelo consumidor ao comparar os benefícios obtidos, como qualidade, utilidade e vantagens percebidas, com os custos e esforços necessários para adquirir e utilizar a oferta.

De acordo com Falcão *et al.* (2016, p. 29), “[...] valor pode figurar na literatura de marketing como um número (relação, razão), expressando a dualidade benefícios (convertidos em unidades monetárias) e sacrifícios (preço/custos)”. Nesse sentido, o valor percebido pelo cliente pode ser entendido como o resultado de uma comparação entre aquilo que ele recebe e aquilo que precisa investir para obter determinado produto ou serviço. Quanto maiores forem os benefícios percebidos em relação aos custos envolvidos, maior tende a ser a percepção de valor atribuída pelo consumidor.

Alternativamente, valor tem sido interpretado considerando-se apenas a dimensão composta pelo conjunto de atributos tangíveis e intangíveis inerentes ao produto, ou seja, o numerador da expressão. Nesse caso, encontram-se os seguintes termos para designar valor: características do produto/serviço, qualidade, utilidade, segundo a ótica da empresa, ou, simplesmente benefícios, segundo a ótica do cliente (valor percebido). (Falcão *et al.*, 2016, p. 29).

Segundo a abordagem de Kotler, o valor entregue ao cliente pode ser compreendido como o resultado da comparação entre os benefícios percebidos e os custos envolvidos na aquisição e utilização de um produto ou serviço. Nessa perspectiva, os consumidores avaliam não apenas as vantagens obtidas com a oferta, mas também os esforços e recursos necessários para pesquisar, adquirir, utilizar e até descartar o produto, formando assim sua percepção de valor (Kotler, 2000 *apud* Santos *et al.*, 2017).

O valor para o cliente pode ser compreendido como uma construção baseada em preferências relacionadas a atributos específicos da oferta, ao desempenho desses atributos e às consequências geradas durante sua utilização. Nesse contexto, a percepção de valor resulta da avaliação realizada pelo cliente sobre esses elementos, influenciando diretamente seu nível de satisfação. Entretanto, a análise do valor vai além da simples mensuração da satisfação, pois busca identificar os aspectos efetivamente valorizados pelos consumidores e que orientam suas escolhas e experiências de consumo (Ikeda; Veludo-de-Oliveira, 2005, p. 11).

Churchill e Peter (2010, *apud* Santos, *et al.*, 2017) afirmam que a decisão de compra dos clientes tem como base o valor (entendido como o resultado da comparação entre os benefícios obtidos e os custos percebidos em uma troca). Para Santos *et al.* (2017), quanto maior é o valor percebido pelo cliente, maior tende a ser seu nível de satisfação, o que também aumenta a probabilidade de o consumidor desenvolver lealdade à marca. Consequentemente, essa percepção mais favorável de valor também contribui para o fortalecimento de vínculos duradouros entre cliente e empresa, favorecendo a construção de relações de longo prazo.

Quanto mais as organizações conhecem seu público-alvo, melhor conseguem compreender o que os consumidores necessitam, esperam e valorizam. Com base nessas informações, torna-se possível desenvolver uma "[...] oferta de forma mais apropriada e entregando mais valor para seus clientes" (Falcão *et al.*, 2016, p. 32).

De acordo com Oliveira, Brandli e Heineck (1999), no que se refere à estratégia, pode-se compreendê-la como uma resposta dos gerentes às mudanças do ambiente, orientando as decisões que direcionam os negócios. Essa perspectiva sugere que a estratégia resulta das decisões adotadas ao longo do tempo, à medida que a organização busca se adaptar ao ambiente e aprende com as experiências adquiridas.

No âmbito da estratégia, o posicionamento representa um de seus desdobramentos, sendo definido a partir do processo de segmentação⁷ e refletindo a forma como a empresa busca entregar valor aos seus clientes. Em razão dessa relação, é comum que a literatura de marketing aproxime o conceito de posicionamento ao de proposição de valor (Falcão *et al.*, 2016, p. 32).

Em uma época em que a sociedade já se encontrava inundada de comunicações, tentando chamar a atenção das pessoas e conquistar novos consumidores. Tornava-se crucial que as empresas assumissem um posicionamento na mente do consumidor. Desde então, o tema ganhou a atenção da literatura de marketing, mas, assim como o conceito de segmentação, continua assumindo diversas versões e definições. (Falcão, *et al.*, 2016, p. 33).

A segmentação tem como finalidade permitir que a empresa desenvolva propostas de valor mais adequadas às características de seu público. Nesse sentido, o posicionamento decorre desse processo, sendo influenciado pela forma como a segmentação é conduzida, uma

⁷ O conceito de segmentação de mercado foi introduzido por Wendell Smith, em 1956, no artigo *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. Nessa perspectiva, a segmentação consiste em dividir um mercado heterogêneo em grupos menores e mais homogêneos, considerando as diferenças de necessidades, preferências e respostas dos consumidores (Falcão *et al.*, 2016, p. 30).

vez que sua qualidade impacta diretamente a definição do posicionamento da organização no mercado (Falcão *et al.*, 2016).

O posicionamento é a forma como a empresa define a proposta de valor do seu produto ou marca. Segundo Toledo e Hemzo (1991 *apud* Oliveira, 2005, p. 64), a importância do posicionamento está em sua capacidade de estimular a forma como os consumidores percebem uma marca ou empresa, levando-os a construir considerações próprias sobre ela. Além disso, ele auxilia o público-alvo a distinguir as diferentes marcas concorrentes e, a partir dessa comparação, optar por aquela que seja percebida como a que oferece maior valor.

Para Falcão *et al.* (2016), é importante destacar que, para além de representar uma possível vantagem competitiva, a diferenciação precisa ser capaz de sustentar o posicionamento do produto, seja ele um bem ou um serviço, no mercado em que está inserido. Com base em Chamberlin (1965 *apud* Oliveira, 2005, p. 48), a diferenciação pode ser entendida como a criação de uma distinção em relação à concorrência a partir de variáveis relevantes para o comprador, capazes de influenciar sua preferência; nessa lógica, a diferenciação ultrapassa a ideia de simples distinção entre ofertas, aproximando-se do conceito de valor, pois depende da importância atribuída pelo público-alvo aos atributos que tornam uma oferta superior às demais.

Assim, em um contexto de alta competitividade, as organizações precisam desenvolver estratégias que as distingam no mercado e lhes assegurem vantagem em relação aos concorrentes. Essa diferenciação ocorre quando a empresa consegue oferecer ao público algo que seja efetivamente valorizado, seja por meio da ampliação dos benefícios percebidos ou pela redução dos custos associados, resultando em uma entrega de valor superior ao cliente (Santos *et al.*, 2017).

Em suma, as empresas passaram a direcionar suas estratégias para a geração de valor ao cliente em razão das mudanças ocorridas no ambiente competitivo. Com a intensificação da concorrência e consumidores cada vez mais informados e exigentes, as empresas passaram a perceber a necessidade de desenvolver estratégias capazes de diferenciá-las no mercado e gerar maior valor para seus clientes. Nesse contexto, as organizações passaram a perceber que a obtenção de vantagem competitiva depende da capacidade de oferecer benefícios que sejam realmente valorizados pelos consumidores.

Por fim, o foco estratégico passou a ser cada vez mais orientado para o cliente, buscando compreender suas necessidades, expectativas e percepções de valor. Dessa forma, a geração de valor tornou-se um elemento essencial para atrair, satisfazer, reter e fidelizar clientes, contribuindo para o fortalecimento da posição competitiva e para melhores

resultados organizacionais. Para Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005, p. 1), “A compreensão, sob a perspectiva do cliente, do que significa valor na oferta de uma organização, possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias de marketing concordes com os valores identificados.”

A compreensão do que os clientes percebem como valor constitui um elemento fundamental para o direcionamento das estratégias organizacionais. Ao identificar as necessidades, expectativas e preferências de seu público-alvo, as organizações conseguem desenvolver ações, produtos e serviços mais alinhados às demandas do mercado. Dessa forma, o entendimento do valor percebido pelos clientes torna-se uma base importante para a definição de estratégias capazes de fortalecer o relacionamento com os consumidores e contribuir para a obtenção de vantagens competitivas.

4. CONCLUSÃO/ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da literatura evidenciou as transformações ocorridas ao longo da evolução do *marketing* e as mudanças significativas na forma como as organizações se relacionam com seus mercados. Enquanto as abordagens iniciais estavam predominantemente voltadas para a produção e para a comercialização dos produtos, o desenvolvimento dos mercados e as mudanças no ambiente competitivo, com os consumidores tornando-se mais exigentes, impulsionaram novas formas de atuação empresarial. Nesse contexto, o *marketing* passou por um processo de evolução que ampliou sua abrangência estratégica, direcionando maior atenção à compreensão dos consumidores e às suas necessidades.

Além disso, a análise da literatura evidenciou que a geração de valor ao cliente constitui um importante elemento estratégico para a retenção de clientes e para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. A literatura analisada demonstra que o valor percebido está relacionado à avaliação realizada pelos consumidores acerca dos benefícios e custos envolvidos em uma oferta, influenciando diretamente sua satisfação e seu relacionamento com as organizações. Dessa forma, compreender aquilo que os clientes necessitam, esperam e valorizam passou a representar uma condição relevante para o desenvolvimento de estratégias capazes de fortalecer a competitividade empresarial.

Por fim, conclui-se que a orientação para a geração de valor ao cliente está diretamente associada à necessidade das organizações de se diferenciarem em ambientes cada vez mais competitivos. A busca por vantagem competitiva, associada ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os consumidores, contribuiu para que o foco das estratégias empresariais fosse gradualmente direcionado para a criação e entrega de valor. Assim, a

literatura analisada permite compreender que a geração de valor não representa apenas uma prática de *marketing*, mas também um importante fator estratégico para a sustentação e o fortalecimento das organizações.

²O termo “propaganda” pode ser compreendido como a atividade responsável por comunicar ao público a existência de um produto ou serviço, bem como destacar suas principais características e benefícios. Conforme aponta Silva (1990), essa prática torna-se mais eficaz quando se fundamenta no conhecimento prévio das necessidades e desejos dos consumidores, pois pode estimular o interesse e favorecer o surgimento da intenção de compra.

³Reconhecida como a entidade mais influente entre os profissionais da área, segundo Vieira e Shimohigashi (2021).

⁴As práticas de *marketing* têm evoluído globalmente ao longo do tempo, de modo que, embora muitas tecnologias atuais não sejam recentes, observa-se uma tendência de convergência entre métodos tradicionais e digitais, promovendo uma integração cada vez maior entre *marketing* convencional e *marketing* digital (KOTLER *et al.*, 2017 *apud* Ferrão, 2018).

⁵O conceito remete a Henry Ford, fundador da *Ford Motor Company*, cuja atuação teve enorme impacto para o desenvolvimento da produção em massa; movido por determinação e ambição, ele buscou reduzir continuamente o tempo de fabricação dos veículos produzidos pela Ford, adotando práticas como a intercambialidade de trabalhadores e de peças, além da padronização de processos, ferramentas e produtos (Melo Neto, 2006, p. 95).

⁶O *sloanismo* é um modelo de gestão industrial e corporativa, desenvolvido por Alfred Sloan na General Motors. Segundo Melo Neto (2006, p. 108), Sloan formulou o conceito de “produto-marca”, como Cadillac, Chevrolet e Oldsmobile, baseado na busca do consumidor americano por status social. Ele adotou uma estratégia orientada ao mercado, segmentando a oferta para atender diferentes perfis de consumidores.

⁷O *Marketing Social* pode ser compreendido como uma estratégia voltada à implementação de ações institucionais no contexto externo à organização, com o objetivo de atender necessidades sociais e promover uma relação equilibrada entre a empresa e o ambiente em que está inserida (Freitas, 2019 *apud* Freitas; Santos, 2022, p. 70).

⁸O conceito de segmentação de mercado foi introduzido por Wendell Smith, em 1956, no artigo *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. Nessa perspectiva, a segmentação consiste em dividir um mercado heterogêneo em grupos menores e mais homogêneos, considerando as diferenças de necessidades, preferências e respostas dos consumidores (Falcão *et al.*, 2016, p. 30).

REFERÊNCIAS

FALCÃO, Roberto Flores; MAZZERO, Samantha; CAMPOMAR, Marcos Cortez; TOLEDO, Geraldo. **A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento.** *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, Maringá, v. 6, n. 2, p. 25-41, jul./dez. 2016.

FERNANDES, Jaciara Mayara Batista; VIEIRA, Lidianne Torres; CASTELHANO, Marcos Vitor Costa. REVISÃO NARRATIVA ENQUANTO METODOLOGIA CIENTÍFICA SIGNIFICATIVA: REFLEXÕES TÉCNICAS-FORMATIVAS. **REDES Revista Educacional da Sucesso**, v. 3, n. 1, p. 1-7, 2023.

FERRÃO, Kelly Patrícia da Silva. **A Evolução do Marketing**: uma pesquisa sobre o nivelamento do Marketing em uma empresa varejista. 2018. 32 f. trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade São Francisco de Assis, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.saofranciscodeassis.edu.br/fsfa/home/downloadDoc/2018-12-04e7e71c35d6ac4db74f5b661e9c7b6f34.pdf.html>. Acesso em: 24 mar. 2026.

FREITAS, Vinícius Borges; SANTOS, Júlio César dos. A Evolução do Marketing e os Conceitos de Marketing Social. In: Robson Antônio Tavares Costa; Estélio Silva Barbosa. (Org.). **Estudos Avançados Interdisciplinares**: Vol. 7. 1ed.: Editora Enterprising, 2022, v. 07, p. 63-75.

GARCIA, Lucas Jorge; BOTURA JUNIOR, Galdenoro; SILVA, João Carlos Riccó Plácido da. Inovação e estratégia de marketing: uma revisão sistemática. **International Journal of Innovation - IJI**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 1-25, e23150, set./dez. 2023.

Ikeda, A., & Veludo-de-Oliveira, T. (2005, Mar/Abr). O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *READ*, ed 44, v.11, nº2.

IKEDA, Ana Akemi; MODESTO-VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40685>. Acesso em: 10 mar. 2026.

NOGUEIRA, Heloisa; SOUZA, Marco. **Gestão de marketing I**. v. único. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

MELO NETO, Francisco Paulo; CARNEIRO NETO, Renato José. **História do pensamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2006. v. 1. 234 p.

OLIVEIRA, Braulio. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. 2005. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Maria Carolina Gomes de; BRANDLI, Luciana Londero; HEINECK, Luiz Fernando Mählmann. Caracterização das estratégias de produção e marketing no contexto construtivo. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING, 1999, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: EP, 1999.

OLIVEIRA, Paulo Henrique Pinho de. **Marketing**. v. único. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019.

PIRES, Thomaz Wotrich. **Estratégias de marketing de relacionamento no ambiente e-commerce em época de pandemia**. 2020. 25 f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) - Universidade La Salle, Canoas, 2020.

SANTOS, Carla Richter dos; COLOMBELLI, Gilmar Luiz; PORTO, Adriana; LORENZI JÚNIOR, David; BELTRAME, Gabriela. A geração de valor como elemento estratégico para reter clientes e obter vantagem competitiva em empresas varejistas no sul do Brasil. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, set. 2017.

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Gerência de vendas: visão prática de um profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VIEIRA, Marcelo Cristian; SHIMOHIGASHI, Ednar Rafaela Mieko. **Administração de Marketing**. Maringá: UniCesumar, 2021.