

Proposta de Valor: o hipocentro do negócio.

Autores:

Alivinio de Almeida, alivinioalmeida@uol.com.br, Univ. Federal do Tocantins (UFT)

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

Resumo:

O objetivo deste artigo é identificar a importância da proposta de valor de um produto para a condução de um negócio. O valor de um produto é entendido como o benefício que o produto propicia ao cliente/consumidor, em termos objetivos e subjetivos. O cliente, que representa o consumidor, percebe o valor a partir do atendimento distribuído entre qualidade e quantidade do produto e a oportunidade do negócio. Diante disso se dispõe a negociar. Os autores consultados concordam com a leitura da proposta de valor em termos de benefícios aos clientes e a estendem aos vendedores sob o ponto de vista de contribuição para os resultados das empresas. Nesse aspecto, várias empresas utilizam a proposta de valor dos produtos como elemento de comunicação com os clientes e de reforço da marca. A constatação é que as empresas que identificam e externam a proposta de valor eficientemente, tornam-se reconhecidas globalmente.

Palavras-chave: proposta de valor, precificação, negociação, empreendedorismo.

Proposta de Valor: o hipocentro do negócio.

Resumo:

O objetivo deste artigo é identificar a importância da proposta de valor de um produto para a condução de um negócio. O valor de um produto é entendido como o benefício que o produto propicia ao cliente/consumidor, em termos objetivos e subjetivos. O cliente, que representa o consumidor, percebe o valor a partir do atendimento distribuído entre qualidade e quantidade do produto e a oportunidade do negócio. Diante disso se dispõe a negociar. Os autores consultados concordam com a leitura da proposta de valor em termos de benefícios aos clientes e a estendem aos vendedores sob o ponto de vista de contribuição para os resultados das empresas. Nesse aspecto, várias empresas utilizam a proposta de valor dos produtos como elemento de comunicação com os clientes e de reforço da marca. A constatação é que as empresas que identificam e externam a proposta de valor eficientemente, tornam-se reconhecidas globalmente.

Palavras-chave: proposta de valor, precificação, negociação, empreendedorismo.

I. Introdução

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

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

Em várias áreas do conhecimento a PVL é defendida como elemento significativo no relacionamento entre a empresa e o cliente. Nas ciências econômicas, pode ser feita uma analogia com o conceito da utilidade de um produto, principal argumento da formação do

comportamento dos consumidores e, depois das empresas e mercados. No marketing assemelha-se à proposta única de valor, que sinaliza o caminho para o planejamento estratégico da empresa e a comunicação com o mercado. Na contabilidade representa parte do ativo qualitativo da empresa. No direito, o objetivo principal dos contratos entre compradores e vendedores. Nas finanças, o motriz das operações de pagamentos e recebimentos. De maneira geral, porque representa benefícios às partes negociantes.

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

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

Numa breve descrição, o artigo, após esta introdução, apresenta a definição e relação entre o valor e a proposta de valor de um produto, a relação entre a proposta de valor e o preço do produto e a aplicação da proposta de valor nos negócios. Ao final apresentam-se exemplos de empresas que utilizam a PVL de forma significativa em seus negócios. As referências bibliográficas que suportaram o trabalho encerram o artigo.

II. Valor e Proposta de Valor (PVL)

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. À medida que 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, geralmente comuns, em local e momento incomuns, estimulam a leitura de valor dos clientes sobre os produtos e se sentem mais confortáveis em praticar preços maiores do que os normalmente praticados no mercado, em situações comuns (locais e horários comerciais, p.ex.). Esse mesmo pensamento orienta uma boa parte da venda e/ou da entrega direta em domicílio, praticada por várias empresas. Conscientes disso, os lojistas desenvolvem a conveniência e aumentam os preços, sem a perda das vendas planejadas.

Criado por RUST et al (2001), o termo estrutura de valor pode ser entendido como tendo a função de refletir 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.

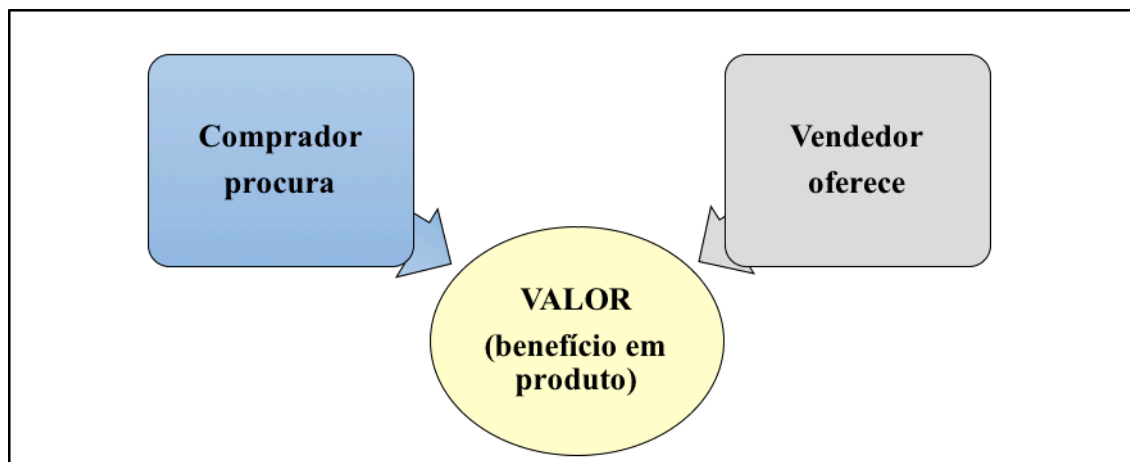
O objetivo da empresa, do ponto de vista da sociedade, é a criação de valor (PIES et al, 2010) ou uma parte de fazer negócios (FREEMAN et al, 2004). As empresas que têm maior sensibilidade às necessidades dos clientes são aquelas que focam o resultado, a partir da ênfase estratégica em marketing e criação de valor (BROWER e 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; é o atendimento essencial que ele espera e precisa. Isso é que, na verdade, o motiva a entrar e a retornar à negociação, sempre que lhe for necessário ou oportuno. Sob a ótica do vendedor, a clara definição da proposta de valor de um produto é elemento fundamental para a decisão, planejamento e desenvolvimento do negócio.

É de conhecimento obrigatório e contribui para a positivação dos seus resultados de negócio. A Figura 1 ilustra esse relacionamento entre ambos, por meio do valor de um produto.

Figura 1. Relação Valor e Preço no interesse por um negócio, no mercado



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

III. Proposta de Valor (PVL) e Preço

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

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

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

SCHARF (2010), ao discutir práticas de marketing, afirma que quando a proposição de valor ao consumidor é conseguida, conecta a mensagem da empresa ao consumidor, traçando um relacionamento marca-comprador. Porém, como o valor proposto também pode

se tornar indiferenciado entre as concorrentes, as organizações buscam formatos alternativos aos benefícios funcionais e emocionais para a construção da sua comunicação do valor.

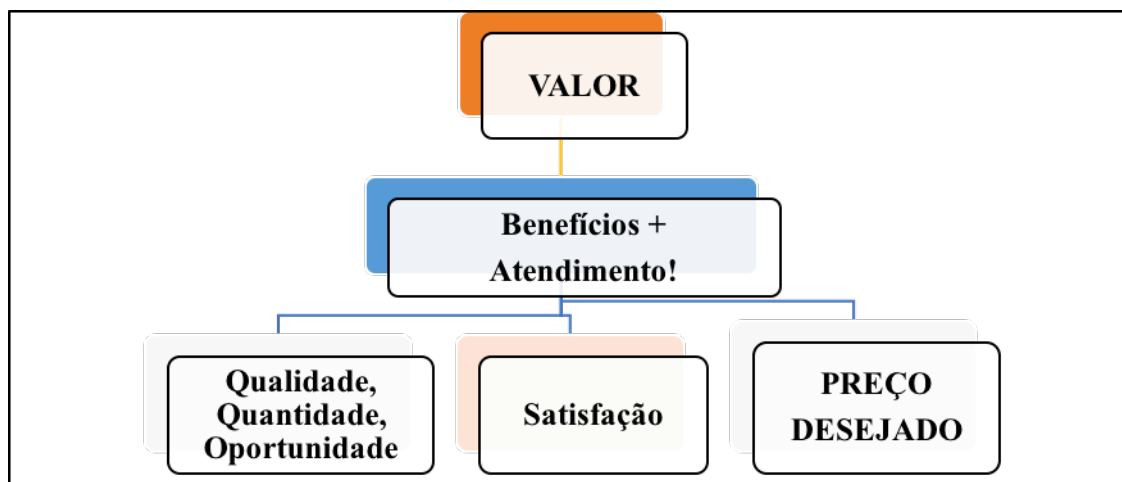
O conceito de proposta de valor tem sido aplicado por inúmeras empresas como o nível de conexão entre as expectativas do comprador e as ofertas do fornecedor (BITITCI et al, 2004). Para NARVER E SLATER (1990) a orientação para o mercado visa identificar dentre várias alternativas a mais efetiva na criação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

CARRASCO et al (2014) e GABRY (2016) assinalam que a proposta de valor descreve a forma como uma empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes comprem 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 é fundamental. Segundo ele, “dores são riscos, obstáculos, sentimentos e atividades desagradáveis pelas quais o cliente passa para alcançar seu objetivo”. Diante disso, o primeiro passo na construção de um modelo de negócios é responder à essas demandas com uma proposta de valor que se encaixe no perfil dos clientes. Porém, é importante notar que o perfil de clientes só ficará completo se os benefícios esperados por eles também forem atendidos, pois lhes são essenciais. Tomados esses cuidados, Rosa et al (2015) afirmam que o sucesso é o resultado de uma proposta de valor bem construída.

Os clientes, ao buscar valor, analisam os benefícios e ao atendimento recebido em termos de qualidade, quantidade e oportunidade e avaliam o grau de satisfação potencial, pressupondo o preço desejado, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2. Relação valor-preço, sob a ótica do cliente.



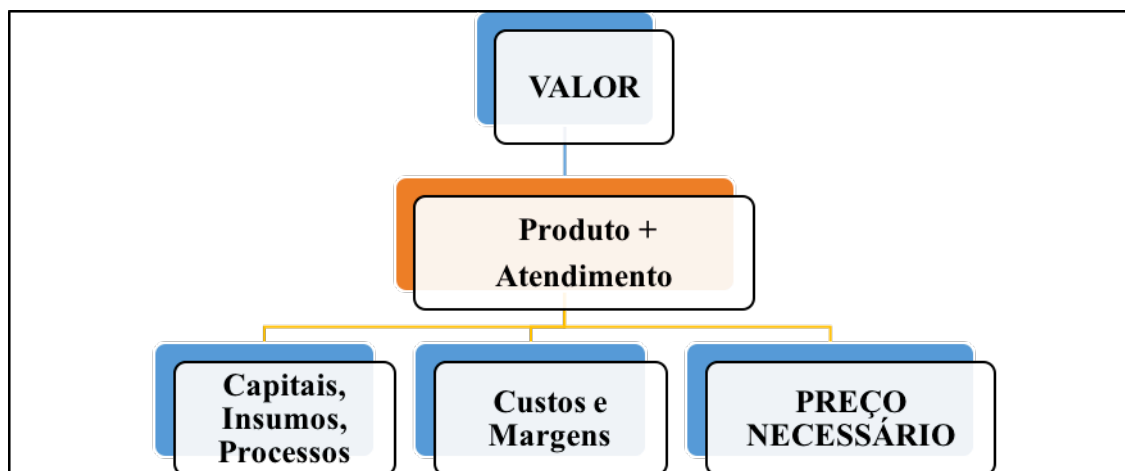
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

CASTELO (2017) recomenda entender o que o cliente faz com aquilo que se serve a ele, o que ele espera obter ao adquirir o produto ou serviço e o uso que faz do que adquire das

empresas. Na sequência, é momento de construir as soluções ou, em outras palavras, a Proposta de Valor.

Os vendedores, de seu lado, produzem valor combinando produto e atendimento. Nesse contexto, analisam capitais, insumos e processos técnicos, com reflexos em custos operacionais. Em seguida, adicionam as exigências de margem de contribuição dos capitais estruturais e definem o preço necessário à sobrevivência do seu negócio. A Figura 3 ilustra esse encaminhamento entre valor e preço.

Figura 3. Relação valor-preço, sob a ótica do vendedor.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

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

Estabelecidas as posições individuais, inicia-se a negociação. Nesse momento, motivados pela PVL, comprador e vendedor posicionam expectativas, estratégias e poderes de barganha. Assim, a negociação ocorre até que o preço final seja encaminhado. Em tese, esse preço é justo para ambas as partes, diante das condições que o mercado possibilita. A justiça está na equivalência valor e preço negociado, gerando satisfação tanto para o comprador, quanto para o vendedor. A Figura 4 representa esse processo de negociação.

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

Conforme ANDREASI (2014) existem 4 diretrizes para definir uma PVL: excepcionalidade, unicidade, excelência e “desejabilidade”. A excepcionalidade diz respeito à originalidade da proposta. A unicidade se refere ao diferencial que a proposta carrega. Excelência está associada à manutenção do interesse do beneficiário pelo produto por um

longo tempo. Finalmente, a “desejabilidade” reflete o quanto o cliente pode desejar o produto devido à PVL. Em resumo, o autor assinala que é preciso avaliar se a proposta de valor é única e baseada no comportamento, expectativas e necessidades dos consumidores.

Figura 4. Relação valor-preço, sob a ótica da negociação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

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.

IV. Aplicação da PVL

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

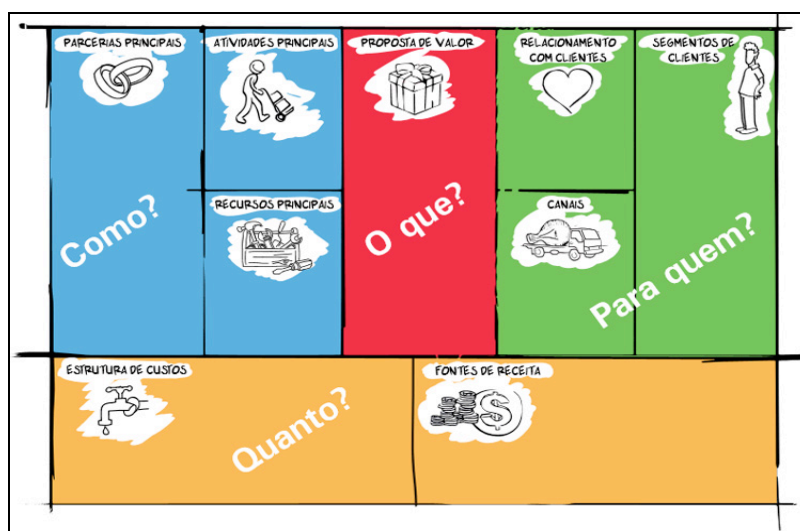
Como exemplos globais de empresas que trabalham intensamente sua PVL podem ser citadas a Apple, a Amazon, a Netflix, a Airbnb e, mais recentemente, a UBER. Entre as brasileiras, elencam-se a Ambev, Submarino, Americanas, Casas Bahia, dentre outras.

A PVL também é argumento básico e principal para as *startups*, empreendimentos que, na sua maioria são relacionados à tecnologia da informação e que nascem e se desenvolvem sob elevadas condições de incerteza e risco. Diante disso, são obrigadas a definir inicialmente e, de maneira clara, sua PVL para depois alcançar o Produto Mínimo Viável (MVP, em inglês). De posse dele, promovem a validação junto ao público-alvo e, em caso positivo de aceitação, caminham para o produto final e, finalmente, para o mercado.

Nesse contexto, os exemplos são inúmeros, mas algumas podem ser assinaladas, tais como Wasy, Nubank, PagSeguro, Booking, Medsafe, Runtastic, Vivino, etc. Essas *startups*, ao projetarem suas Propostas de Valor, foram bem recebidas pelo público-alvo e acabaram se tornando empreendimentos muito valorizados.

No desenvolvimento de novas propostas ou de análise de negócios, a PVL é componente central. Exemplo disso é a sua posição principal no Canvas do Modelo Negócio. A partir dela, o Canvas distribui os relacionamentos com fornecedores e clientes, com reflexos em custos e receitas. A Figura 5 apresenta a estrutura do Canvas do Modelo de Negócio, com ênfase para a PVL ao centro. 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 5. Canvas do Modelo de Negócio



Fonte: SEBRAE.

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).

V. Exemplos de PVL

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, conforme segue:

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.: Starbucks 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 exibir. 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 a população”**);
8. **Redução de custo** => dedicada aos clientes que enfatizam a redução de custos nas suas atividades e operações diárias. É considerada uma formas 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”**).

VI. Considerações Finais

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

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

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

Apesar dos argumentos favoráveis à aplicação da PVL, ainda há muito a se entender sobre sua contribuição para o negócio. O desafio é avaliar o desdobramento dos seus benefícios, seja em termos de satisfação do cliente, seja dos resultados técnicos, econômicos e financeiros do produtor/vendedor. Para isso é necessário aplicar empatia à relação com os clientes e utilizar instrumentos analíticos capazes de avaliar aspectos qualitativos e quantitativos do negócio.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.
- ALMEIDA, A.; BASGAL, D.M.O.; RODRIQUEZ, A.V.R.; PÁDUA FILHO, W.C. **Inovação e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- ANDRÉ NETO, A.; ALMEIDA, A.; SOUZA, C.P.; ANDREASSI, T. **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- ANDREASI, D. **4 diretrizes para definir uma Proposta de Valor**. Administradores, 2014. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/4-diretrizes-para-definir-uma-proposta-de-valor/83261/> (Acesso em 09/2017).
- ANTONI, V.L.; MEDEIROS, J.F. MEURER, A.M. Posicionamento estratégico de mercado: definição de uma proposta de valor para uma marca de produtos de limpeza. **RACE, Unoesc**, v. 12, n. 2, p. 431-458, jul./dez. 2013.
- BITITCI, U. S., MARTINEZ, V., ALBORES, P. E PARUNG, J.. Creating and managing value in collaborative networks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 34, no. 3/4, pag. 251-268, 2004.
- BROWER, J.; MAHAJAN, V. Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, 2013. 117(2), 313-331.
- CARRASCO, L.C.; SILVA, R.A.; SOUZA NUNES, M.A.; CERQUEIRA, C.E.M.; COSTA ROSAS, T.M. **Uma análise da aplicação do business model canvas - bmc a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do inatel**. In: Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadora de Empresas, 24. Belém: ANPROTEC, 2014.
- CASTELO, D. **Como melhorar a Proposta de Valor, a partir de pequenas mudanças**. Inovativa Brasil, 2017. Disponível em <http://www.inovativabrasil.com.br/proposta-de-valor-e-os-pequenos-detalhes/> (Acesso em 09/2017).
- FERNANDES, P. **Defina a sua proposta de valor**. Administradores.com, 2012. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/defina-a-sua-proposta-de-valor/63144/>. (Acesso em 09/2017).
- FERNANDES, T. **Como montar um Canvas (parte 3) – Proposta de Valor**. Validando Ideias, 2014. Disponível em <http://www.validandoideias.com.br/como-montar-um-canvas-parte-3-proposta-de-valor/> (Acesso em 09/2017).
- FREEMAN, R.; WICKS, A.; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". **Organization Science**, 2004. 15(1), 364-369.

- GABRY, M. **O que é proposta de valor e por que é tão importante para seu negócio.** Administradores, 2016. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-proposta-de-valor-e-por-que-e-tao-importante-para-seu-negocio/92725/> (Acesso em 09/2017).
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p. 20-35, oct, 1990.
- PIES, I.; BECKMANN, M.; HIELSCHER, S. Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: an ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. **Journal of Business Ethics**, 2010. 94(2), 265-278.
- PORTER, M.E.. A nova era da estratégia. **HSM Management**. Edição especial, março/abril 2000, p. 18-28.
- REICHHELD, F. F. . The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: **Harvard Business School Press**, 1996.
- ROSA, C.A.; COUTO, G.M.; LAGE, M.G. **O guia essencial para novos empreendedores: modelagem e proposta de valor.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015. 136 p.: il.
- RUST, R. T., ZEITHAML, V. A., & LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 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.