

# Valor Para o Cliente e Valor do Cliente

## Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing

Geraldo Luciano Toledo<sup>1</sup>  
Sérgio Luiz do Amaral Moretti<sup>2</sup>

### Resumo

---

O construto valor tem figurado, com ênfase crescente, na literatura pertinente à administração e marketing estratégico e competitivo. A despeito disso, observam-se algumas inconsistências semânticas e falta de uniformidade no emprego do termo, principalmente quando associado a algum aposto qualificativo. Outras questões recorrentes incluem a ausência de um esquema integrador dos conceitos e os respectivos significados e conteúdos que o construto envolve. Adicionalmente, falta uma conexão com processos gerenciais a eles atrelados no âmbito do posicionamento competitivo e do marketing estratégico. Nesse contexto, o ensaio tem por objetivo discutir os conceitos de valor – criado pela empresa para o cliente e a valorização do cliente para os bens e serviços ofertados pela empresa –, propondo uma visão integrada e um esquema teórico que reflitam interdependências e inter-relações entre os significados do termo. São analisados, ainda, os desdobramentos relacionados à gestão dos processos estratégicos e táticos de marketing, questões normalmente não abordadas de forma integrada na literatura. Buscou-se, como resultado, contribuir para os domínios acadêmico e gerencial, refletindo sobre a amplitude e ambivalência do conceito de valor na gestão estratégica de marketing.

**Palavras-chave:** Valor para o cliente. Valor do cliente. Valor vitalício do cliente. Valor percebido. Proposição de valor.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). [groledo@usp.br](mailto:groledo@usp.br)

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade de São Paulo (PUCSP). Professor do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. [sergiomoretti@uol.com.br](mailto:sergiomoretti@uol.com.br)

## **CUSTOMER VALUE AND CUSTOMER EQUITY: CONCEPTS AND IMPLICATIONS FOR THE MARKETING PROCESS**

### **Abstract**

---

The value construct has figured, with increasing emphasis in the literature on management and marketing competitive strategies. Nevertheless, one can find a number of semantic inconsistencies and a lack of uniformity in using the term, especially when it is associated with qualifying complements. Other recurring issues include the lack of a scheme that integrates value concepts, meanings and content involved in the construct. In addition, lack a connection to management processes linked to them under the competitive positioning and strategic marketing. In this context, the essay aims to discuss the concepts of value - created by the company to the customer and the appreciation of the customer for the goods and services offered by the company - by proposing an integrated vision and theoretical framework that reflects interdependencies and interrelationships between the meanings of the term. Also analyzes the developments related to the management of strategic processes and tactical marketing, issues not normally addressed in an integrated way in the literature. It sought, as a result, contribute to the academic and managerial fields, reflecting on the extent and value of the concept of ambivalence in the strategic management of marketing.

**Keywords:** Customer value. Customer equity. Customer lifetime value. Perceived value. Value proposition.

A evolução da definição de marketing, formulada pela American Marketing Association (AMA), a partir de 1948, revela a importância do construto valor. A mais recente o concebe como atividade desenvolvida mediante um conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de mercado que possuam *valor* para clientes, compradores, empresa e sociedade. Sheth e Uslay (2007) destacam o deslocamento (não o abandono) do foco tradicional, baseado no paradigma da troca, para o foco centrado no paradigma da criação e entrega de valor por meio de relacionamentos com diversos públicos de interesse. Dois construtos relativos a valor convergem para as questões pertinentes ao marketing estratégico, com implicações tanto para a formulação de estratégias de marketing quanto, em última análise, para o posicionamento competitivo e a rentabilidade do negócio.

O primeiro construto diz respeito à gestão do valor para o cliente. Ele é o resultado da adoção pela empresa de orientação para o mercado, filosofia que moldará as ações de marketing voltadas para criação, desenvolvimento e entrega de valor diferenciado ao cliente, com o objetivo de atraí-lo, conquistá-lo e mantê-lo, conforme propõem Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Esse construto tem sido pesquisado por autores como Gale (1996), Churchill e Peter (2003), Anderson, Kumar e Narus (2007), Sheth e Uslay (2007), Barnes, Blake e Pinder (2009), Hamza (2009), Blocker et al. (2011).

Por sua vez, o valor do cliente para a empresa, tema pesquisado desde a última década, destaca-se por sua importância na geração de valor para a empresa, por meio de suas implicações nas estratégias de marketing e corporativa. Esses fenômenos foram pesquisados com profundidade por Silveira (2007), Wiesel, Skiera e Villanueva (2008), Srinivasan e Hanssens (2009), Schulze, Skiera e Wiesel (2012), permeando questões como geração de fidelidade e, por decorrência, fortalecimento da posição competitiva e aumento da rentabilidade do negócio.

Nos domínios teórico e empírico, os temas apontados têm sido investigados e contemplados na literatura. Constata-se, entretanto, que as abordagens costumam ser tópicas, com foco delimitado, e abrangem situações e processos específicos, sem estabelecer uma conexão e interligação que reproduza o fluxo lógico e holístico dos sistemas gerenciais envolvidos (Pereira; Toledo; Toledo, 2009).

O objetivo deste ensaio é discutir os conceitos de valor para o cliente e valor do cliente para a empresa, proporcionando uma visão integrada e um esquema conceitual que reflitam as interdependências e as inter-relações entre os elementos pertinentes as duas dimensões do construto. Para isso, serão desenvolvidas as seções emprego genérico do conceito de valor, valor para o cliente, valor do cliente e valor e visão integrada do processo de marketing, seguido das considerações finais e referências bibliográficas.

## **Emprego Genérico do Conceito de Valor**

No domínio de marketing o conceito de valor aparece na literatura com diferentes acepções. A palavra costuma vir acompanhada de qualificativos, dificultando o estabelecimento de uma síntese abrangente de seus conteúdos e significados: valor do cliente, valor para o cliente, valor percebido, valor entregue, valor vitalício, valor agregado, valor da marca. A seguir apresentam-se algumas das concepções clássicas de valor.

Ao discutirem o conceito de valor (percebido), Zeithaml e Bitner (1988) assinalam duas dimensões. A primeira diz respeito ao conjunto de atributos tangíveis e intangíveis do produto, os quais refletem aspectos como qualidade, utilidade, relevância e imagem de marca. Na segunda, são incluídos custos monetários e não monetários, como preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica e risco envolvido na escolha. As autoras interpretam valor como uma avaliação global, feita pelo cliente, baseada

na percepção e no balanceamento entre o que é recebido (benefícios) e o que é ofertado (custos), sem estabelecer uma métrica parametrizável para avaliação quantitativa do construto.

Gale (1996) estabelece a conexão entre qualidade e preço definindo valor (para o cliente) como a qualidade percebida pelo cliente associada ao preço relativo do produto. No mesmo diapasão, Anderson, Kumar e Narus (2007) postulam valor, como a expressão, em unidades monetárias, do conjunto de benefícios econômicos, funcionais e sociais recebidos pelo cliente, confrontados com o preço pago pelo produto. O total de benefícios é valorado pelo cliente e convertido em unidades monetárias, e o número resultante sugere o quanto o cliente julga que *valem* (\$) os benefícios incorporados ao produto. Para os autores referidos, valor traduz-se pela métrica padronizada *benefícios/custos de obtenção*.

## Valor Para o Cliente ou *Customer Value*

Mello e Leão (2008), a partir da revisão, em textos brasileiros, do uso do termo em marketing, atribuem-lhe três acepções. A primeira, *valor para o cliente*: é a avaliação feita pelo cliente da relação entre benefícios e custos percebidos. A segunda, *valor do cliente para a empresa*, diz respeito ao valor que um cliente tem para uma empresa durante o período de relacionamento e consumo. A terceira acepção *valor(es) do cliente*, pode gerar alguma confusão semântica. Embasados na psicologia social, os autores reservam a expressão *valor do cliente* para incluir o aspecto do valor inerente à própria condição da existência humana em suas relações sociais: as pessoas expressam seus valores pessoais mediante atividades específicas, dentre as quais o consumo.

Por seu lado, Khalifa (2004) sugere uma categorização de possíveis significados de valor para o cliente, separando-os em três modelos interpretativos: modelo de componentes, modelo utilitário (relação benefícios/custos) e modelo meios fins. No modelo de componentes, os atributos de valor são agrupados em três modalidades, as quais procuram, respectivamente, retratar

o desejo de posse, explicar a razão pela qual o produto interessa ao comprador e descrever as características físicas e de desempenho do produto. No modelo utilitário, o valor é definido como a diferença entre a percepção de benefícios e de sacrifícios do cliente, sem vincular benefícios e sacrifícios aos objetivos e propósitos dos clientes. O modelo meios fins sustenta-se na suposição de que os clientes adquirem produtos ou serviços visando a atingir seus objetivos e propósitos no contexto de situações de uso, explicitando as razões pelas quais os clientes associam pesos diferentes para os benefícios ao avaliar produtos alternativos.

As múltiplas aceções e interpretações concernentes a valor (para o cliente) podem divergir em alguns pontos, mas convergem especificamente quanto a dois aspectos. O primeiro refere-se ao fato de que valor diz respeito mais a algo percebido pelo cliente do que objetivamente determinado pela empresa; o segundo é a evidência de que duas dimensões devem ser consideradas em sua concepção: benefícios e custos.

A percepção do cliente, com referência à dimensão benefícios, abrange uma multiplicidade de estímulos relacionados aos fatores funcionais, emocionais, sociais, influenciadores de seu comportamento. Ao explicar o comportamento de escolha do consumidor com base em valor, circunscrito à dimensão benefícios percebidos, Sheth, Newman e Gross (1991) enfatizam essa visão multidimensional e descrevem cinco impulsionadores de valor:

- Valor funcional: utilidade percebida de uma alternativa de escolha como resultado de ela poder atender seus propósitos funcionais por meio de atributos físicos, especificações técnicas, desempenho e qualidade.
- Valor social: utilidade percebida de uma alternativa como resultado de sua associação com um ou mais grupos sociais específicos. Elemento relevante é a percepção de como o consumo se associa aos relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas no processo de consumo e uso.

- Valor Emocional: utilidade percebida de uma alternativa que decorre de sua capacidade de provocar estados afetivos, sentimentais e experienciais.
- Valor Epistêmico: utilidade percebida como resultado da capacidade de despertar curiosidade, propor novidade, e/ou satisfazer desejo de conhecer. Condição crítica para obtenção de vantagem competitiva: oferta de variedade e novidade.
- Valor Condicional: utilidade percebida atrelada a uma situação específica ou ao contexto em que se situa o responsável pela escolha.

Sweeney e Soutar (2001), com o propósito de aferir os impulsionadores de valor sugeridos por Sheth, Newman e Gross (1991), desenvolveram uma escala suprimindo as dimensões epistêmica e condicional e mantendo as dimensões funcional, social e emocional. Ressalte-se que os atributos tangíveis e intangíveis incorporados a um produto somente representam utilidade quando forem capazes de se converterem em benefícios para o cliente, que o escolhe não por suas características ou funcionalidades, mas pelos benefícios que proporciona.

Neste sentido, características e funções das especificações do produto representam apenas o invólucro para entregar os benefícios desejados pelos clientes. Um produto pode observar os critérios objetivos de desempenho, aqueles validados por testes internos de engenharia, mas a empresa somente conquista a preferência se os clientes reconhecerem (perceberem) os benefícios desejados. Por seu lado, as percepções do cliente dizem respeito não apenas a um conjunto de utilidades, mas incluem o custo (preço percebido) de obtenção dos benefícios esperados, ou seja, o sacrifício suportado para efetivar a escolha.

Woodall (2003) descreve cinco formas de exprimir o conceito de valor para o cliente, incorporando as duas dimensões discutidas anteriormente:

- Valor líquido: é o valor para o cliente: relação entre benefícios e sacrifícios.
- Valor derivado: está associado apenas aos benefícios percebidos.
- Valor de marketing: refere-se aos atributos do produto, sob a ótica da empresa.
- Valor da venda: diz respeito ao sacrifício e é determinado pelo preço relativo.
- Valor racional: é o preço justo, resultado da comparação do preço proposto pela oferta comparativamente a um preço de referência.
- Smith e Colgate (2007) sugerem uma tipologia envolvendo quatro categorias:
- Valor Funcional/instrumental: atributos, características, utilidades, desempenho.
- Experiencial/hedônico: sentimentos, emoções, experiências.
- Simbólico/expressivo: focado na associação de significados pessoais, sociais ou relacionados a autoconceito e auto expressão.
- Benefício/custo: preço, custos de transação, redução de riscos.

Em síntese, sob a perspectiva do que a empresa oferece ao cliente (valor para o cliente), o termo pode figurar na literatura de marketing como um número (relação, razão), expressando a dualidade benefícios (convertidos em unidades monetárias) e sacrifícios (preço/custos). Alternativamente, valor tem sido interpretado considerando-se apenas a dimensão conjunto de atributos tangíveis e intangíveis inerentes ao produto, 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).

No Quadro 1 são reproduzidos sinteticamente os principais conceitos discutidos e seus autores.

Quadro 1 – Principais conceitos e construtos do *Customer Value*

Conceito	Construtos	Principais autores
Valor para o cliente ( <i>customer value</i> )	Funcional, social, emocional, epistêmico, condicional.	Sheth, Newman e Gross (1991)
	Líquido, derivado, marketing, venda, racional.	Woodall (2003)
	Funcional /instrumental; benefício/custo; simbólico /expressivo; experiencial/ hedônico.	Smith e Colgate (2007)
Indutores do valor a clientes	Valor do valor, valor da marca e valor da retenção.	Rust, Zeithaml e Lemon (2001)
Valor e vantagem competitiva	Públicos de interesse e marketing holístico	Sheth e Uslay (2007)
	Cliente, concorrente, proativo, interfuncional, melhoria contínua, stakeholders.	Churchill e Peter (2003)
Esquema integrado de valor	Definir, desenvolver e entregar valor.	Piercy (1998)
	Selecionar, fornecer e comunicar valor.	Kotler e Keller (2012)
	Segmentar, criar e avaliar valor.	Hamza (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores

## Valor do Cliente ou *Customer Equity*

O valor de uma empresa costuma ser avaliado com base em seus ativos tangíveis. Conferindo amplitude mais ampla a esta questão, Rudawska (2011), apoiado em estudiosos do tema como Hanssens, Rust e Srivastava (2009) e Srinivasan e Hanssens (2009), argumenta que os ativos intangíveis, como o relacionamento de longo prazo com os clientes e as atividades de marketing, adquirem peso significativo na composição de valor de mercado da empresa. A mesma conclusão é compartilhada por Persson e Ryals (2010).

Além das condições do novo cenário, outras razões justificam o esforço de gestão do valor do cliente. Em primeiro lugar, a empresa estará em melhor situação para conquistar clientes que contribuem com lucro no longo prazo, em vez de concentrar seus esforços em clientes que podem ser lucrativos no curto prazo, mas apresentam alta probabilidade de migração

para o concorrente no longo prazo. Em segundo, pode-se destacar o gerenciamento mais eficiente dos recursos, sem dedicar-se desnecessariamente a atividades com baixa influência no comportamento e nas decisões de compra do cliente. Em terceiro, a empresa ver-se-á na contingência de não se concentrar somente em receitas, ignorando o custo de captar e reter clientes e os investimentos prévios para definir, analisar e escolher os segmentos de clientes mais atrativos.

Os textos que tratam do valor do cliente para a empresa, por conta de tradução equivocada, podem atribuir aos termos valor para o cliente e valor do cliente o mesmo significado. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) empregam os termos *customer equity* para designar, em português, o conceito de valor do cliente para a empresa. Encontram-se, ainda, as expressões *customer lifetime value* (CLV) ou *lifetime value* (LV), traduzidas para o idioma português como valor vitalício (do cliente) ou, simplesmente, valor do cliente.

Conceitualmente, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) concebem valor vitalício do cliente como o total consumido por este (valor presente dos resultados gerados pelo cliente) ao longo da vida de relacionamento com a empresa, podendo ser tratado individualmente ou como o agregado de todos os clientes. Quanto maior o grau de fidelidade de um cliente lucrativo, maior será seu valor e, nesse sentido, ao se desenvolver uma abordagem destinada à avaliação do valor do cliente, a base de clientes deve ser tratada como ativo intangível da empresa. Venkatesan e Kumar (2004) refinam a argumentação e sugerem que o conceito seja usado como métrica básica para escolha de clientes e alocação de recursos de marketing.

O conceito de valor vitalício do cliente pode ser mais bem compreendido mediante comparação com o relacionado ao valor da marca. Ambos assemelham-se em alguns aspectos, posto que tratam de medir o valor intangível dos ativos de marketing da empresa convergindo para o interesse central – a fidelidade do cliente – argumento defendido por Venkatesan e Kumar (2004). Blattberg, Getz e Thomas (2001) indicam, no entanto, algumas diferenças no processo de segmentação de mercado: a abordagem

de *brand equity* tem por foco as características do cliente e a segmentação baseada em benefícios; na abordagem de *customer equity*, o foco é a segmentação comportamental a partir da base de dados dos clientes. Para Rego, Oliveira e Luce (2009), possuem semelhanças, mas são distintos, embora complementares.

Comparando a análise do valor para o cliente com a do valor vitalício do cliente, Bohari, Rainis e Marimuthu (2011) esclarecem que, enquanto a primeira se apoia em uma perspectiva do cliente, a segunda é idealizada principalmente sob a perspectiva da empresa. No primeiro caso, o foco é o valor gerado pelo produto ou serviço da empresa na forma como é percebido pelo cliente e deve ser consistente com seus objetivos, expectativas e desejos. Essa abordagem permite distinguir duas vertentes: valor percebido pelo cliente – avaliação de benefícios e sacrifícios específicos – e valor desejado pelo cliente – necessidades, desejos e objetivos –, os quais independem de experiência de uso. A segunda abordagem, do valor vitalício, trata da avaliação do grau de atratividade de clientes, o qual repercute diretamente na lucratividade gerada pelos clientes leais.

No Quadro 2 são nomeados os elementos essenciais discutidos, seus vínculos com processos gerenciais de marketing e mencionados os autores pesquisados que tratam do construto.

Quadro 2 – Principais conceitos e Construtos do Valor do *Customer Equity*

Dimensões Conceituais	Desdobramentos dos Construtos Dimensões Relacionais	Principais autores
Fundamentos Conceituais	Rentabilidade do cliente Lucros atuais e futuros gerados pelo cliente. Margem de contribuição das ações de marketing. Rentabilidade com base nos clientes e não no produto.	Kotler e Keller (2012); Pfeifer e Bang (2005); Villanueva e Hanssens (2007); Kumar e Morris (2007); Schulze, Skiera e Wiesel (2012); Wiesel, Skiera e Villanueva (2008); Rainis, Bohari e Marimuthu (2011)

<b>Valor do Cliente e Relacionamento</b>	Relacionamento de longo prazo com os clientes e atividades de marketing. Base de clientes (relacionamento e fidelização). Tempo de relacionamento e fidelidade.	Rudawska (2011); Hanssens, Rust e Srivastava (2009); Srinivasan e Hanssens (2009); Persson e Ryals (2010); Kanagal (2012); Venkatesan e Kumar (2004); Blattberg, Getz e Thomas (2001); Alam (2012); Rust, Zeithaml e Lemon (2001)
<b>Valor do cliente e Valor Patrimonial da Empresa</b>	Métricas de avaliação do valor do cliente para a empresa.	Kumar e Morris (2007); Blattberg e Deighton (1996); Gupta e Lehman (2006); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); Zeithaml e Gupta (2006) NÃO CONSTAM NAS REF.
	Valor do cliente <i>versus</i> valor da marca.	Rego, Oliveira e Luce (2008)
	Retorno do Cliente (ROC).  Geração de valor para a empresa.	Silveira (2007); Wiesel, Skiera e Villanueva (2008); Schulze, Skiera e Wiesel (2012); Gupta e Lehman (2006); Persson e Ryals (2010); Hanssens, Rust e Srivastava (2009); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); Rudawska (2011); Srinivasan e Hanssens (2009); Zeithaml e Gupta (2006) NÃO CONSTAM NAS REF.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O construto valor do cliente para a empresa pode ser interpretado a partir de três dimensões de natureza conceitual, as quais caracterizam o foco central das pesquisas sobre o tema:

A primeira dimensão – Fundamentos Conceituais do Valor do Cliente para a Empresa – destaca os elementos que descrevem o construto e lhe fornecem uma base conceitual: rentabilidade, margem de contribuição, lucros atuais e futuros.

A segunda dimensão – Valor do Cliente e Relacionamento – diz respeito aos processos de marketing com o propósito de estabelecimento de relacionamento com o cliente no longo prazo para a formação de uma base rentável de clientes.

A terceira dimensão – Valor do Cliente e Valor Patrimonial da Empresa – aponta as múltiplas métricas de mensuração do valor do cliente para a empresa, bem como põe em evidência seu vínculo relacional com o valor patrimonial da empresa, além de compará-lo com outro ativo intangível muito presente na literatura de marketing estratégico: o valor da marca.

## **Valor e Visão Integrada do Processo de Marketing**

O processo de gestão do valor compreende um conjunto integrado e interdependente de atividades estratégicas e operacionais que reflete um sistema de decisões composto por duas camadas, ambas subordinadas à dimensão filosófica imanente à orientação para o mercado. Essa filosofia direciona as ações de marketing, moldando um encadeamento coordenado de criação e entrega de valor para os clientes, o qual culmina com a criação de valor para a empresa, incluindo proprietários e acionistas.

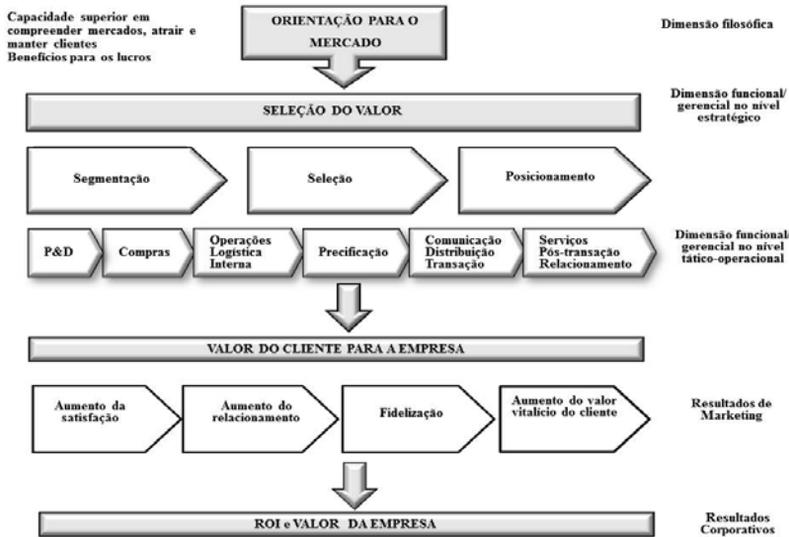
Toledo, Quelopana e Pollero (2007) ressaltam que, no ambiente competitivo contemporâneo, as ações de marketing de empresas orientadas para o mercado desenvolvem-se tanto no âmbito da empresa, individualmente, como no contexto de redes e sistemas que abrangem uma multiplicidade de cadeias de valor. Dessa forma, diversos agentes são partícipes da rede de relacionamentos da empresa, integrando os elos das cadeias de valor, requerendo ações de múltiplos sistemas operacionais (áreas funcionais) da empresa.

O diagrama de fluxo lógico reproduzido na Figura 1 põe em evidência o ciclo completo dos sistemas de valor sob a filosofia de orientação para o mercado, possibilitando a visualização da conexão dos conceitos, processos e resultados de marketing e empresariais.

Observe-se preliminarmente que alguns quesitos analíticos prévios às decisões de marketing devem ser atendidos, entre os quais se sobressai a investigação pormenorizada a respeito dos valores pessoais dos clientes, suas aspirações, crenças, expectativas, motivações e formas de expressar seu

comportamento. O mapeamento desses valores norteará ações de marketing da empresa de forma a conciliar a satisfação e a manutenção dos clientes, mediante a entrega dos benefícios esperados, com os recursos que ela terá de obter e o modo como irá operá-los.

Figura 1 – Processos gerenciais e resultados



Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro requisito, de ordem interna, refere-se às capacidades e competências a serem desenvolvidas pela empresa para criar e entregar valor de forma sustentável: Pensamento Estratégico, Alinhamento Organizacional, Conhecimento do Mercado, Competências para Gestão do Relacionamento.

Com respeito às atividades decisórias no nível estratégico (dimensão estratégica), o processo de marketing direciona-se à criação, proposição e entrega de valor superior para o cliente, cuja efetivação destina-se à obtenção de vantagem competitiva: Segmentação de Mercado, Seleção do Público-Alvo e Posicionamento.

No nível operacional (dimensão operacional), a produção, comunicação e entrega de valor para o cliente requer a gestão integrada da cadeia de valor, incluindo processos gerenciais pertinentes a marketing e a outras áreas funcionais da empresa: P&D, Compras, Operações, Logística Interna, Precificação, Comunicação, Distribuição, Transação, Pós-Venda.

No longo prazo, a continuidade do relacionamento, proporcionada pela manutenção e/ou aumento de satisfação do cliente, irá gerar uma base fidelizada de clientes e, conseqüentemente, aumento do seu valor vitalício e dos resultados de marketing, obedecendo à seguinte lógica: Aumento de satisfação à Incremento no Relacionamento à Fidelização à Aumento no Valor Vitalício do Cliente. A Figura 2 apresenta os construtos do modelo de formação do ROI conforme exposto.

Figura 2 – Relação entre Orientação para o mercado, construtos de Valor e o ROI



Fonte: Elaborado pelos autores.

A base de clientes fidelizada constitui um ativo intangível de marketing que se converte em valor para a empresa e para o acionista, contribuindo para a melhoria dos Resultados Corporativos. Gupta e Lehmann (2006) e Silveira (2007) ponderaram, apoiados em pesquisa empírica, haver relação explicativa entre o valor do cliente para a empresa e seu valor de mercado.

## Considerações Finais

Este ensaio propôs-se a discutir os conceitos de valor – para o cliente e do cliente –, a partir de uma visão integrada e um modelo que expresse as interdependências e as inter-relações entre desdobramentos gerenciais e elementos pertinentes ao termo, questões não abordadas de forma inter-relacionada na literatura.

O texto destaca que, do processo gerencial de marketing, em todos os níveis, emerge a questão do valor. A literatura pesquisada nesse domínio do conhecimento revelou que o termo, quando acompanhado de qualificativos complementares, é portador de ambiguidade. A literatura de marketing não favorece a compreensão interligada dos aludidos processos gerenciais, de modo a estabelecer uma integração dos construtos de valor em suas diferentes acepções e implicações. As considerações têm-se circunscrito a processos gerenciais considerados isoladamente, nos quais o construto valor, embora figure como elemento fundamental e básico, é discutido, descartando-se a perspectiva holística e sem conexão com outros subsistemas que compreendem as decisões corporativas e de marketing.

Uma visão panorâmica e integrada dos processos gerenciais de marketing implica ter em mente que o sistema decisório obedece a uma hierarquia, no topo da qual se encontram as decisões relativas às estratégias de crescimento, interpretadas sob a forma de alguns indicadores, como volume de vendas, participação de mercado e lucratividade.

A estratégia competitiva (posicionamento competitivo), que ocupa a camada hierárquica seguinte, emerge da necessidade de a empresa assegurar crescimento e rentabilidade investindo na capacidade de gerar diferenciais competitivos e de conduzir ações levando em conta, simultaneamente, seus recursos, capacidades e competências internas, o mercado e a concorrência.

O marketing figura como subsistema do processo gerencial e a questão do valor constitui seu foco central. Esse processo busca a geração de valor superior para o cliente mediante a introdução de estratégias de crescimento no âmbito corporativo, e de crescimento e posicionamento de mercado na esfera do domínio competitivo.

À luz desse quadro referencial, o estudo procurou contribuir para os domínios acadêmico e gerencial, discutindo a abrangência e, muitas vezes, a ambivalência do conceito de valor, destacando suas implicações na gestão estratégica de marketing. Contribuição recorrente foi explicitar que entrega

e manutenção de valor superior ao cliente são requisitos para assegurar crescimento sustentável e rentabilidade. Nesse contexto, procurou-se destacar que os vetores de análise convergem, pondo em evidência as implicações do valor, em suas múltiplas acepções, nos processos de marketing, os quais se integram no encadeamento que envolve criação, seleção e entrega de valor ao cliente, culminando com a entrega de valor para o acionista, segundo um sistema hierárquico de decisão.

## Referências

ALAM, M. R. Relationship marketing: perspectives and implications. *International Journal of Business Economics and Management Research*, 2(3), p. 195-199, 2012.

ANDERSON, J. C.; KUMAR, N.; NARUS, J. A. *Value merchants: demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

BARNES, C.; BLAKE, H.; PINDER, D. *Creating and delivering your value proposition: managing customer experience for profit*. New York: Kogan Page, 2009.

BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, p. 136-8, 1996.

BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. S. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BLOCKER, C. P. et al. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), p. 216-233, 2011.

BOHARI, A. M.; RAINIS, R.; MARIMUTHU, M. Customer lifetime value model in perspective of firm and customer: practical issues and limitation on prospecting profitable customers of hypermarket business. *International Journal of Business and Management*, 6(8), p. 161-169, 2011.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GALE, B. T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. Customer lifetime value and firm valuation. *Journal of Relationship Marketing*, v. 5, n. 2-3, p. 87-110, 2006.
- GUPTA, S.; ZEITHAML, V. Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, v. 25, n. 6, p. 718-739, 2006.
- HAMZA, K. M. *Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial*. 2009. (Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- HANSENS, D. M.; RUST, R. T.; SRIVASTAVA, R. K. Marketing strategy and Wall Street: nailing down marketing's impact. *Journal of Marketing*, 73(4), p. 115-118, 2009.
- KANAGAL, N. B. Customer value proposition and its linkages in marketing strategy. *Academy of Taiwan Business Management Review*, 8(1), p. 102-108, 2012.
- KHALIFA, A. S. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited, 42(5/6), p. 645-666, 2004.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), p. 1-18, 1990.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*, 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KUMAR, V.; MORRIS, G. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), p. 157-171, 2007.
- KUMAR, V.; RAJAN, B. Profitable customer management: measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly*, 10(3), p. 1-18, 2009.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de valor no marketing. *RAC Eletrônica*, 2(1), p. 37-53, 2008.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 35(4), p. 20-35, 1990.
- PEREIRA, C. B., TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. *Organizações e Sociedade (O&S)*, 16(50), p. 519-544. 2009.
- PERSSON, A.; RYALS, L. Customer assets and customer equity: management and measurement issues. *Marketing Theory*, 10(4), p. 417-436, 2010.

PFEIFER, P. E.; BANG, H. Non-parametric estimation of mean customer lifetime value. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), p. 48-66, 2005.

PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of Academy of Marketing Science*, 26(3), p. 222-236, 1998.

REGO, B. B.; OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B. Uma discussão teórica da relação do valor da marca e do valor do cliente. *Revista de Administração da UFSM*, 1(2), p. 275-290, 2009.

RUDAWSKA, E. The influence of customer relationships on the market value of a bank – a methodological perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 10(2), p. 181-199, 2011.

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

SCHULZE, C.; SKIERA, B.; WIESEL, T. Linking customer and financial metrics to shareholder value: the leverage effect in customer-based valuation. *Journal of Marketing*, 76(2), p. 17-32, 2012.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. *Consumption values and market choices: theory and applications*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991.

SHETH, J. N.; USLAY, C. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy e Marketing*, 26(2), p. 302-307, 2007.

SILVEIRA, C. S. *O encontro do valor do cliente com a bolsa de valores*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), p. 7-23, 2007.

SRINIVASAN, S.; HANSSSENS, D. M. Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), p. 293-312, 2009.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), p. 203-220, 2001.

TOLEDO, G. L. *Entendendo valor no contexto gerencial de marketing*. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

TOLEDO, G. L.; QUELOPANA, E. M.; POLLERO, A. C. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do modelo delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P&D. *Organizações e Sociedade (O&S)*, 14(40), p. 135-159, 2007.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 4, p. 106-125, 2004.

VILLANUEVA, J.; HANSSENS, D. Customer equity: measurement, management and research opportunities. *Foundations and Trends in Marketing*, 1(1), p. 1-95, 2007.

WIESEL, T.; SKIERA, B.; VILLANUEVA, J. Customer equity: an integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, 72(2), p. 1-14, 2008.

WOODALL, T. Conceptualising “value for the customer”: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, v. 12, n. 1, p. 1-42, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; GUPTA, S. Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), p. 718-739, 2006.

Recebido em: 22/12/2014

Accito em: 14/10/2015