

---

**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NCSA**

143

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

---

TERRA E CULTURA - Ano 32 - Edição n° 63



---

# COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA: contribuições do estudo do comportamento do consumidor e análise do modelo de valores de consumo de Sheth-Newman-Gross na empresa orientada ao mercado.

Janaina Vanzo Berto<sup>69</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do estudo do comportamento do consumidor e aplicação da ferramenta de análise dos valores de consumo para aumentar as chances de competitividade empresarial, destacando as contribuições do Modelo de Valores de Consumo de Sheth-Newman-Gross o qual muito se aproxima da realidade atual das empresas. Atualmente, o êxito em estratégias de marketing está altamente ligado ao conhecimento e entendimento do público-alvo da empresa, bem como, na compreensão dos diferentes determinantes individuais que compõem o comportamento do seu consumidor. O estudo do comportamento do consumidor mostra-se ferramenta essencial para a formulação da estratégia empresarial e, nesse sentido, a aplicação do Modelo de Valores de Consumo de Sheth-Newman-Gross proporciona alinhamento das atividades da empresa em relação ao seu mercado permitindo análise desse mercado e consequente auto-avaliação da empresa. Esse alinhamento leva à formulação de estratégias orientadas ao público-alvo e proporciona valor não só para os clientes mas também para as organizações.

**PALAVRAS CHAVE:** Comportamento do consumidor, Marketing, Mercado.

## ABSTRACT

This study aims to demonstrate the importance of consumer behavior study and the application of the analysis tool of consumption values to increase the chances of business competitiveness, highlighting the contributions of Sheth-Newman-Gross Consumption Value Model, which is very close of the current reality of companies. Currently, the success in marketing strategies is highly bound knowledge and understanding of the target audience of the company, as well as understanding the different individual determinants that make up its consumer behavior. The consumer behavior study is shown as essential tool for the formulation of business strategy and, accordingly, the application of Sheth-Newman-Gross Consumption Value Model provides alignment of company's activities in relation to its market enabling analysis of the market and the consequent self-evaluation of the company. This alignment leads to the formulation of strategies oriented to the target audience and delivers value not only for customers but also for organizations.

**KEYWORDS:** Consumer behavior, Marketing, Market.

145

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar de forma teórica a importância do estudo do comportamento do consumidor e aplicação da ferramenta de análise dos valores de consumo para aumentar as chances de competitividade empresarial, destacando o Modelo de Valores de Consumo de Sheth-Newman-Gross o qual se aproxima bastante da realidade atual das empresas.

As mudanças no mercado e na sociedade ocorrem a uma velocidade tão grande que nada pode ser comparado a situações que as empresas vivenciaram no passado. Para atender a essa nova fase se tornou necessário às empresas a introdução de transformações significativas no processo produtivo através do avanço tecnológico e de formas flexíveis de interação com o mercado visando substituir a rigidez dos cenários passados.

Segundo Harvey (1993, p.4), esse novo modelo de atuação “se apoia na flexibilidade

---

69 Profª. Ms. Doutoranda em Administração pela Unam (Universidad Nacional de Misiones – Argentina), Mestre em Administração pela UEL (Universidade Estadual de Londrina), Especialista em Marketing e Logística pela Unespar, Especialista em Metodologia da ação docente pela UEL, Bacharel em Administração, docente de cursos de graduação e pós-graduação. E-mail: janainavberto@gmail.com.

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

---

dos processos de trabalho, do mercado de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.” De forma resumida, a principal característica da gestão flexível é a “flexibilidade”, a possibilidade de adaptação dos produtos e processos às demandas de um mercado cada vez mais instável, complexo e imprevisível.

Esta não tem sido uma tarefa fácil, tendo em vista que muitas das grandes organizações foram estruturadas dentro dos padrões de relativa estabilidade e permanência. O modelo organizacional que tradicionalmente inspirava a criação de novas empresas foi moldado no começo do século XX de acordo com as exigências da Era Industrial e, nessa época, as organizações eram feitas para durar para sempre, como se a realidade fosse imutável e não houvesse perigo de grandes crises e mudanças. Para esse contexto, as empresas se organizavam segundo rígidos padrões gerenciais que exerciam forte controle sobre as atividades.

Entretanto, os novos tempos trouxeram uma nova realidade repleta de turbulências e instabilidades que fizeram cair por terra o antigo modelo e fez surgir um novo tipo de organização, mais flexível e ajustável às exigências de um mundo globalizado.

Para esse novo tipo de organização se tornou imprescindível a adaptação com rapidez às exigências de um mercado com alta competitividade, que cada vez mais busca por qualidade de produtos e atendimento de excelência na prestação de serviços.

A instabilidade e turbulência dos mercados e do ambiente empresarial tornaram o processo decisório cada vez mais incerto, uma vez que as empresas lidam hoje com um perfil de consumidor bastante exigente e que sabe o que quer. Segundo Bauer (1999), o frenesi competitivo no qual as empresas estão inseridas certamente traz em sua essência excelentes oportunidades. Por outro lado, também traz grandes riscos os quais geram mais desorientação e mais medo.

Neste cenário complexo, se torna necessário que a empresa tenha uma visão global do negócio e do mercado consumidor, considerando as diferentes alternativas e sendo capaz de entregar valor agregado ao mercado.

Visto que o perfil do consumidor tem mudado ao longo dos anos, muitos estudos surgiram para auxiliar as empresas a compreender o comportamento do consumidor e entregar o valor agregado que ele de fato busca. Esses estudos do comportamento do consumidor deram origem a diferentes modelos de valores de consumo que destacam variáveis importantes no processo de compra e auxiliam as empresas a ter mais êxito na satisfação do seu mercado consumidor, orientando suas atividades a esse mercado.

Por meio do presente trabalho, pode-se observar a relação das variáveis do Modelo de Valores de Consumo de Shet-Newman-Gross com o perfil do consumidor atual, sua importante colaboração para a entrega de valor agregado ao mercado-alvo da empresa e consequente vantagem competitiva. Para isso, faz-se necessário compreender a essência da formulação de estratégias.

### **Estratégia como ferramenta para desempenho organizacional**

A estratégia aplicada às organizações modernas inicialmente foi compreendida como um enfoque complementar às formas tradicionais de planejar e controlar funções que antes eram demasiadamente focadas na administração do pressuposto financeiro. No entanto, segundo Ghemawat (2000), na década de 1950, ocorreu um desenvolvimento

---

paralelo que discutiu a adequação da estratégia de empresas em relação ao ambiente de negócios e ainda ao uso do planejamento como forma para obtenção de melhores condições de sobrevivência por parte das empresas.

Porter (1980) ofereceu expressiva contribuição à gestão de negócios com a discussão de modelos para a formulação de estratégias. Entre eles, a proposta para compreender os determinantes do jogo competitivo em um setor de atividade de modo a identificar fatores chaves de êxito e a relação entre rentabilidade e risco. Outra proposta de Porter (1985) são as estratégias genéricas, as quais correspondem a grandes estratégias que conduzem a uma posição dominante e remetem a três formas principais de criação de valor: a vantagem em custos, a diferenciação e o foco. Finalmente, Porter (1985) propõe e descreve a cadeia de valor, a qual permite compreender a maneira como uma empresa constrói sua estratégia e sua vantagem competitiva a partir de uma estratégia genérica sem, no entanto, perder o controle e a coerência da sua cadeia de valor.

Se por um lado constantemente surgem novos modelos como propostas à evolução da estratégia aplicada à Administração, também é comum questionar os modelos consagrados. Prahalad e Hamel (1990), por exemplo, questionam que essa abordagem não permite explicar a trajetória competitiva das organizações empresariais. Com base em estudos realizados em empresas japonesas, esses autores constataram que as organizações investigadas, partindo de uma posição competitiva desfavorável, conseguiram mudar o jogo da competência a seu favor. Segundo eles, a causa foi a prática de uma estratégia que representa uma nova filosofia, a qual denominam “intenção estratégica”, que consiste em colocar as empresas no centro de formulação da estratégia. Isso implica em adotar como objetivo a transformação das regras do jogo e a criação de novos espaços competitivos. Os pressupostos básicos dessa filosofia são a busca por uma visão ambiciosa e de longo prazo e o desenvolvimento de um conjunto de competências centrais. Para ter êxito, a empresa precisa desenvolver vantagens competitivas múltiplas e, por outro lado, adotar estratégias de transformação e renovação, mudando sua posição. Isso remete, entre outros detalhes, à necessidade da empresa se adaptar à evolução do mercado consumidor e conseqüentemente, ajustar seus produtos, serviços e atendimento aos anseios desse mercado. Em síntese, na concepção de Prahalad y Hamel (1990), a melhor estratégia para as empresas seria tornar-se autora de seu futuro, assumindo uma posição de manter-se sempre em ataque.

Na evolução do pensamento estratégico aplicado à Administração, nota-se que sempre existe a presença de duas perspectivas centrais: a que focaliza o ambiente externo e a que enfatiza os recursos da empresa. A teoria sobre a Estratégia Empresarial, na atualidade, se baseia na combinação dessas duas perspectivas para se chegar ao êxito das estratégias organizacionais. Dessa forma, o estudo do comportamento do consumidor participa do ambiente externo e deve ser, portanto, alvo de constantes pesquisas e acompanhamento por parte da empresa.

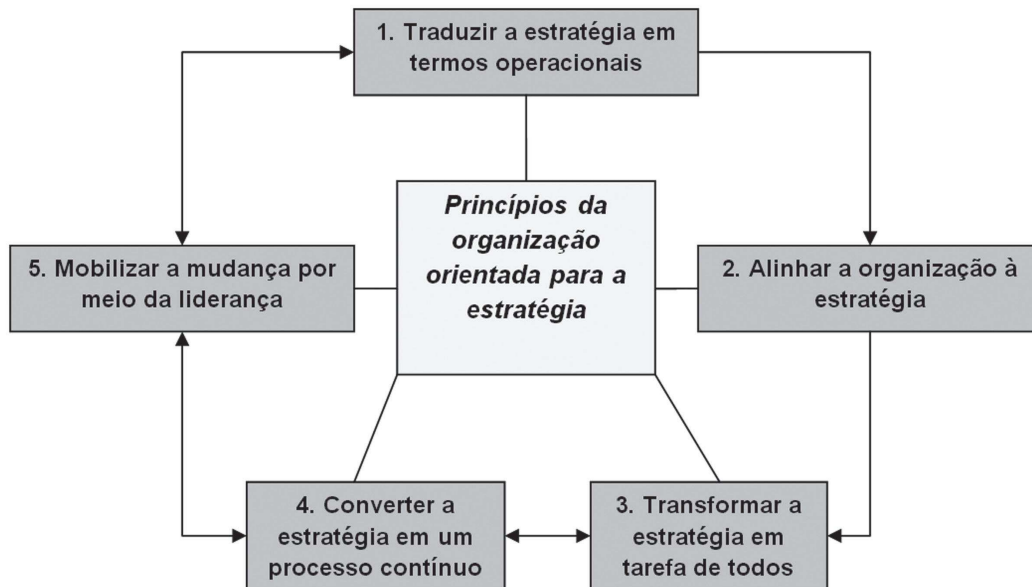
### **Princípios de uma Organização Direcionada à Estratégia**

A experiência, a pesquisa e a reflexão dos resultados de projetos de *Balanced Scorecard* realizados entre 1992 e 2000, possibilitaram a Norton e Kaplan identificar os princípios de uma organização orientada para a estratégia e que, ao mesmo tempo, utiliza novas ferramentas de gestão. A figura 1 permite uma visualização desses princípios.

Figura 1: Os princípios da organização para a estratégia

147

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A



**Fonte:** Adaptado KAPLAN, R; NORTON, D. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus, 1997.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que, sem uma descrição compreensiva da estratégia, a empresa não consegue divulgar a estratégia internamente. Sem o entendimento comum da estratégia, não é possível promover o alinhamento necessário em torno dela e, portanto, a empresa não tem condições de implementar suas novas estratégias.

148

No complexo ambiente competitivo no qual se desenvolvem as organizações, um dos maiores desafios dos executivos é a promoção de um alinhamento entre as metas individuais e as metas estratégicas da organização. A organização que é orientada ao mercado, precisa ter o mercado consumidor como seu foco principal, como sua estratégia principal. Conseqüentemente, essa estratégia principal da empresa deve estar alinhada com as demais estratégias empresariais, permitindo que a organização como um todo desenvolva suas atividades tendo como objetivo final a satisfação do cliente.

Para o estabelecimento da estratégia empresarial e seu alinhamento ao mercado, é preciso que a organização saiba identificar os cenários. A análise de cenários torna possível que uma organização identifique os desafios de negócios que enfrentará.

O reconhecimento do dinamismo ambiental incita a refletir sobre possíveis situações ambientais futuras para ajustar melhor as reações da empresa. Assim, se incentivou a crescente utilização de métodos de previsão, especialmente os de natureza prospectiva, que consistem em extrapolar do passado para o futuro ou para construir o presente a partir do futuro.

Segundo Peter Schwartz (1995), os cenários não são caracterizados por adivinhações, mas sim, representam uma ferramenta que auxilia na percepção sobre os ambientes alternativos futuros. Os cenários são histórias sobre como o mundo poderá transformar-se no futuro e qual impacto isso terá na vida das pessoas, grupos e organizações. A análise de cenários permite avaliar se a organização possui os recursos e as competências necessárias para alcançar êxito em relação às grandes tendências que estão modelando o futuro dos negócios.

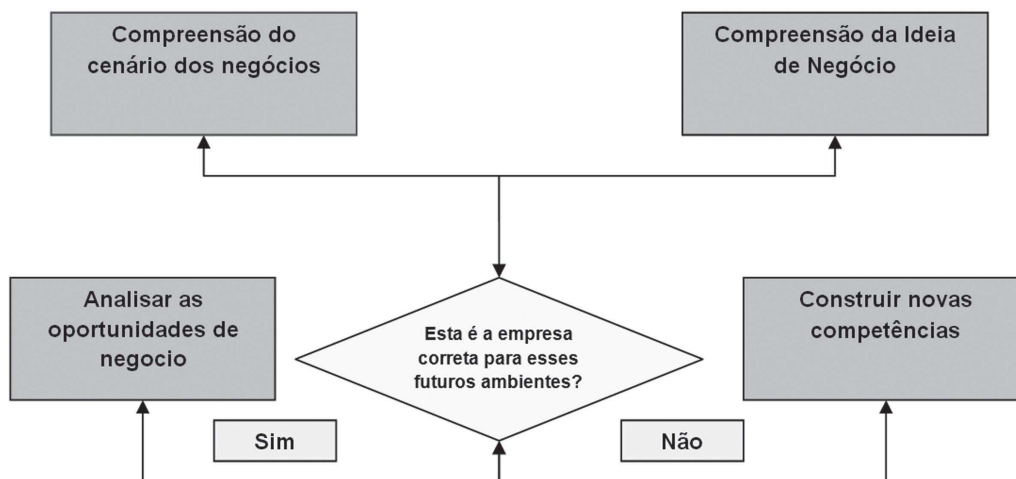


O planejamento, no entanto, não se restringe apenas a previsões, mas sim, segundo Mintzberg (1973), as estratégias são formadas exclusivamente de forma deliberada do planejamento estratégico, e isso pode não ser resultado de uma ação intencional uma vez que a decisão estratégica é resultado de um jogo de poder em meio a uma coligação de sócios.

Em uma sociedade altamente evolutiva, o comportamento dos consumidores muda muito rapidamente, colocando em risco o negócio da empresa. Dessa forma, analisar o cenário e suas variáveis aumenta as chances de sucesso da organização no que diz respeito à entrega de valor ao cliente.

De acordo com Heijden (2004), a empresa necessita avaliar a existência de adequação entre o ambiente de negócios e a ideia de negócio e de que forma isso gera influência na criação de valor para o cliente e efetividade do portfólio de competências da organização, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Adequação entre o ambiente de negócios e a ideia de negócio



149

Fonte: HEIJDEN, Kees Van Der. *Cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Na análise de cenários, o principal objetivo é imaginar como as narrativas afetarão os objetivos estratégicos das perspectivas de valor do negócio. Dessa forma, é possível compreender o cenário de negócios e a ideia de negócio da empresa e construir competências e estratégias a partir de novas oportunidades, gerando maior valor ao mercado e oferecendo maior vantagem competitiva.

Um dos pré-requisitos para a elaboração de estratégias de negócios em cenários é a análise das forças competitivas que atuam em determinado negócio ou setor de atividade

De acordo com Porter (1996), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser identificada (e medida) pelo valor que essa empresa é capaz de entregar a seus clientes e isso é demonstrado pelo retorno superior sobre o investimento a longo prazo.

Entretanto, esse retorno é afetado pela constante ação de cinco forças competitivas (novos entrantes no negócio; ameaça de substituição; poder de barganha dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas que disputam o mercado) que disputam entre si uma parcela maior do valor gerado pelo negócio. Além

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

disso, segundo Porter (1996), as cinco forças competitivas mostram que a competência tem surgido de onde menos as empresas esperam uma vez que as fronteiras entre os setores de atividade estão sendo cada vez mais eliminadas.

Nesse sentido, essas cinco forças podem representar grandes ameaças ao mercado consumidor da empresa, conforme destaca a Tabela 1. Dessa forma, conhecer o cliente e entregar valor a ele pode significar grande vantagem competitiva.

As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade de um determinado setor porque atuam no sentido de influenciar os produtos, preços praticados, os custos, a inovação, a geração de novos conhecimentos e a massa crítica de investimentos, que são os fatores determinantes do retorno sobre o investimento.

Tabela 1: **Impacto das cinco forças competitivas no mercado consumidor**

<b>FORÇAS COMPETITIVAS</b>	<b>IMPACTO NO MERCADO CONSUMIDOR</b>
Novos entrantes no negócio	Pode afetar a captação e retenção de clientes. Pode exigir mudanças na proposta de valor.
Ameaça de substituição	Pode exigir aumento dos diferenciais do produto. Pode estimular a venda cruzada de produtos.
Poder de barganha dos compradores	Pode exigir um atendimento mais diferenciado. Pode exigir aumento do nível de serviços prestados.
Poder de negociação dos fornecedores	Pode exigir aumento da capacidade de negociação com os clientes. Pode estimular o aumento da quantidade de clientes.
Rivalidade entre as empresas que disputam o mercado	Pode prejudicar a lealdade dos clientes. Pode aumentar o poder de negociação dos clientes.

**Fonte:** adaptado de BECKER, B.E. et al. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Cada uma dessas cinco forças pode representar ameaças significativas ao mercado consumidor da empresa e, conseqüentemente, afetar a sua participação de mercado. Nesse sentido, estudar o comportamento do consumidor e suas variáveis pode auxiliar a empresa a ter maior êxito no que diz respeito à entrega de produtos e serviços de valor ao cliente.

### **Contribuições do Modelo de Valores de Consumo de Sheth-Newman-Gross para a empresa orientada ao mercado**

Em meio à grande competitividade do mercado e às diferentes forças que atuam nele, Porter (1996) menciona que é importante que a empresa busque um posicionamento sustentável de mercado. Posicionamento este que a proteja, que reduza os possíveis impactos ou que a empresa seja capaz de influenciar a fim de conseguir maior rentabilidade no setor que participa. Nesse sentido, é preciso que a organização conheça muito bem o seu mercado consumidor, a fim de ser capaz de adotar estratégias que, de fato, entreguem valor ao seu cliente e lhe tragam vantagem competitiva.

No entanto, as grandes diferenças entre os consumidores e sua reação aos



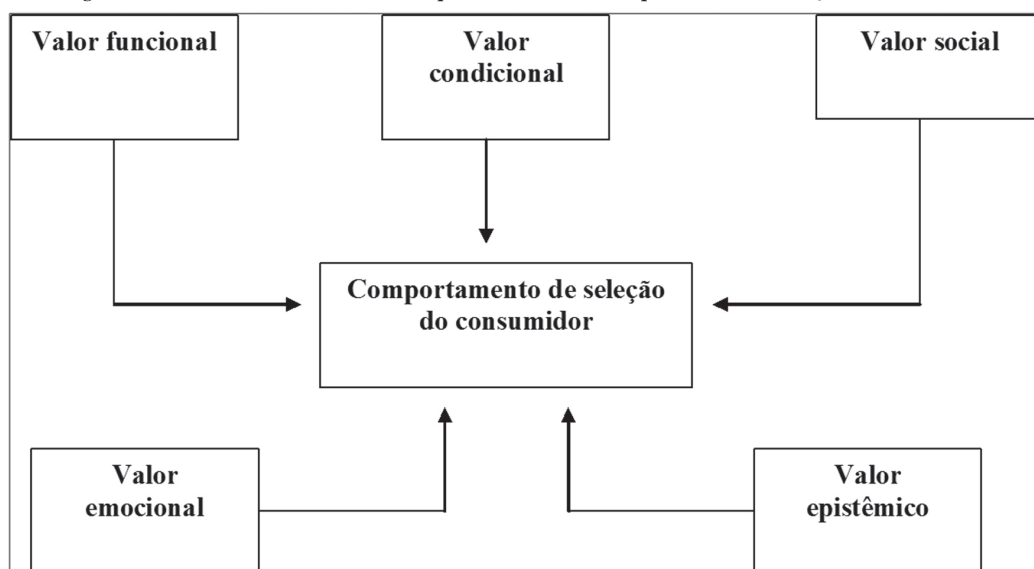
estímulos de marketing tornam a atividade da empresa muito mais árdua e complicada. Nesse sentido, para alcançar êxito em suas estratégias de marketing, é necessário à empresa compreender os diferentes determinantes individuais que compõem o comportamento do seu consumidor.

O retorno positivo nos negócios depende de estratégias corretas, as quais precisam ser formuladas tomando por base a análise dos cenários e, portanto, análise do comportamento do consumidor. Dessa forma, o estudo do comportamento do consumidor tem papel fundamental para a formulação da estratégia empresarial.

Ao longo dos anos, diferentes pesquisadores têm desenvolvido modelos conceituais que buscam tornar mais claras e compreensíveis as inter-relações de diferentes variáveis e fatores no comportamento de compra dos consumidores. Dentre os diversos modelos existentes, o Modelo de valores de consumo de Sheth-Newman-Gross se mostra bastante adequado aos dias atuais uma vez que foi desenvolvido mais recentemente, e busca explicar o porquê das escolhas feitas pelos consumidores.

Trata-se de um modelo simplificado e com poucos componentes que mostra de forma clara questões relevantes para a compreensão mercadológica. O modelo apresenta uma avaliação de diferentes valores que são relevantes para o consumo e que explicam a razão dos consumidores em relação às situações de compra, ou seja, comprar ou não (usar ou não) um produto específico, porque um produto é preferido em relação a outro, e porque os consumidores escolhem uma marca ao invés de outra. O modelo é composto por cinco valores de consumo, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Os cinco valores de consumo que influenciam o comportamento de seleção do consumidor



Fonte: Schiffman, Leon G.; Kanuk, Leslie Lazar. Comportamiento del consumidor. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. p.654.

O valor funcional do modelo está ligado diretamente ao desempenho físico que o produto oferece, o qual tem como base a confiabilidade quanto ao produto, durabilidade e o preço. Em meio a um cenário de extrema competitividade, o consumidor tem à sua disposição inúmeras opções o que permite que ele escolha o produto que lhe entregue o melhor valor agregado, inclusive em relação ao custo-benefício. Nesse sentido, levar

---

em consideração as necessidades, expectativas e desejos desse consumidor em relação a determinado produto possibilita à empresa desenvolver produtos que estejam em sintonia com o seu mercado consumidor, possibilitando assim, maior competitividade e maiores chances de êxito no mercado.

O valor social está vinculado a grupos culturais, socioeconômicos e demográficos. Em meio a uma sociedade em evolução, deve-se atentar que as referências e valores culturais ainda possuem grande influência no comportamento dos consumidores e, portanto, devem ser levados sempre em consideração. Desenvolver produtos e serviços que estejam de acordo com os valores culturais do mercado consumidor proporciona melhor imagem da empresa e, conseqüentemente, auxilia a entregar valor agregado além das características físicas do produto.

O valor emocional está ligado à capacidade de estimular sensações ou sentimentos no consumidor. A sociedade atual tem se mostrado altamente preocupada com o bem estar, tanto físico como emocional e busca resgatar valores que se perderam ao longo dos anos. Com a produção e comercialização em massa, as empresas se distanciaram do consumidor e este passou a ser tratado como um número. No entanto, com a crescente preocupação de resgate de um mundo melhor, o consumidor hoje busca empresas que se mostrem também preocupadas com essa ideia e que o tratem com respeito e atenção. Nesse sentido, entender o que de fato significa valor emocional para os clientes pode fazer toda a diferença para a entrega de valor final e conseqüentemente para a fidelização de clientes, promovendo maior competitividade empresarial.

152 O valor epistêmico está relacionado à curiosidade ou novidade que determinado produto proporciona. Em meio a tantas opções, o novo e diferente chama mais atenção e passa a ser melhor notado pelo consumidor, destacando o produto da empresa da concorrência. Conhecer, portanto, as expectativas do consumidor-alvo da empresa e transportá-las para os produtos e serviços agregando tecnologia e design, por exemplo, é o primeiro passo para o sucesso de um lançamento.

Por fim, o valor condicional diz respeito à aquisição de um produto atrelado a uma situação, a qual pode ser de necessidade ou desejo, por exemplo. A compra de um produto ou serviço depende do quanto isso se faz necessário naquele momento ao consumidor. Tornar o produto útil ao consumidor, além de satisfazer suas necessidades, deve promover ainda a solução necessária naquele momento. Dessa forma, design e inovação, por exemplo, de nada adiantam se o produto ou serviço não é capaz de atender aos anseios do consumidor.

A aplicação do modelo, portanto, proporciona benefícios ao alinhamento das atividades da empresa em relação ao seu mercado, conforme é destacado no Quadro 1.

Quadro 1 – Benefícios do Modelo Sheth-Newman-Gross alinhado às estratégias da empresa.

VARIÁVEL	BENEFÍCIO
Valor funcional	Desenvolvimento de produtos que estejam em sintonia com o seu mercado consumidor, no que diz respeito às características de desempenho físico. <del>Aumento da competitividade.</del>
Valor social	Melhoria da imagem da empresa no mercado. Entrega de valor agregado além das características físicas do produto.
Valor emocional	Aproximação com o consumidor. <del>Fidelização por meio da entrega de valor.</del>
Valor epistêmico	Entrega de produtos que agregam tecnologia e design e oferecem novidade ao mercado. <del>Lançamento de produtos condizentes com o mercado.</del>
Valor condicional	Entrega de produtos realmente úteis ao consumidor que <del>satisfazem as necessidades e promovem a solução esperada.</del>

Fonte: própria autora.

O Modelo de valores de consumo de Sheth-Newman-Gross, apesar de objetivo, se adapta facilmente a diferentes situações de consumo, proporcionando tanto o entendimento do comportamento do consumidor como sua descrição e explicação. Entendimento esse, que é imprescindível para uma organização voltada para o mercado e para a formulação de estratégias competitivas.

Nesse modelo, percebe-se a presença de duas variáveis que se ajustam perfeitamente ao consumidor atual: o valor emocional e o valor epistêmico. Em se tratando do valor emocional, o modelo leva a empresa a considerar os sentimentos do consumidor em relação ao produto ou às suas atitudes, bem como a visão geral que este consumidor tem da empresa. Hoje os consumidores buscam soluções que sejam capazes de satisfazê-los e ainda contribuir para um mundo melhor. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de atender ao consumidor de forma plena, como um ser humano completo. As organizações têm dificuldade de adequação frente às mudanças constantes do consumidor e, em especial, às suas expectativas. Partindo do fato de que hoje o consumidor busca empresas que o satisfaçam de forma plena, pode-se considerar que o grande diferencial das empresas passa a ser a entrega de valor, ou seja, entrega além do produto com suas funcionalidades, mas sim, que proporcione atendimento do consumidor em seus anseios intangíveis acerca do produto.

Quanto ao valor epistêmico, nada mais atual do que levar em consideração a curiosidade ou novidade proporcionada por determinado produto, fato que está presente de forma significativa no desenvolvimento de qualquer produto. Muitas transformações têm ocorrido no mercado consumidor e no mercado competitivo nos últimos anos, modificações estas que se compõem, principalmente, pelo novo perfil de consumidor e seu comportamento perante as empresas, pela instabilidade econômica e, também, pelo surgimento de novas tecnologias que possibilitam produtos altamente diferenciáveis. Nesse cenário, já não basta oferecer produtos e serviços diferenciados, mas se torna essencial a entrega de um “pacote” representado por um conjunto de diferentes valores agregados que, juntos, oferecem uma verdadeira diferença ao produto, deixando-o assim, atraente e ao mesmo tempo útil ao cliente.

Nesse sentido, nota-se que o estudo do comportamento do consumidor aliado ao Modelo Shet-Newman-Gross proporciona à empresa, a oportunidade de analisar o

comportamento do seu mercado e, partindo dele, realizar uma auto-avaliação da empresa no que diz respeito aos seus recursos e capacidades para atendimento desse mercado. A partir daí, a empresa é capaz de formular estratégias que estejam orientadas ao mercado, proporcionando maiores chances de satisfazer seus consumidores de maneira completa e, assim, obter êxito em um mercado cada dia mais competitivo.

### **Considerações finais**

A capacidade de formular estratégias bem estruturadas e voltadas ao mercado proporciona inúmeros benefícios às empresas, uma vez que estas tenham direcionamento e foco alinhados aos anseios do seu consumidor.

Para ter êxito, a empresa deve buscar desenvolver vantagens competitivas múltiplas além de adotar estratégias de transformação e renovação que proporcionem adaptação à evolução do mercado consumidor e conseqüentemente, ajuste de seus produtos, serviços e atendimento aos anseios desse mercado.

Partindo da teoria sobre a Estratégia Empresarial na atualidade, bons resultados no mercado são conquistados por meio de duas perspectivas centrais: o ambiente externo (incluindo o estudo do comportamento do consumidor) e os recursos da empresa. Dessa forma, a empresa e o mercado devem estar alinhados, o que, no complexo ambiente competitivo atual se constitui como um dos maiores desafios. Nesse sentido, a organização precisa estar orientada ao mercado, tendo o mercado consumidor como seu foco principal, como sua estratégia principal. Conseqüentemente, essa estratégia principal deve estar alinhada com as demais estratégias empresariais, permitindo assim, que a organização como um todo desenvolva suas atividades tendo como objetivo final a satisfação do cliente.

O estabelecimento da estratégia empresarial e seu alinhamento ao mercado depende da capacidade da organização para identificar cenários. Um dos pré-requisitos para a elaboração de estratégias de negócios em cenários é a análise das forças competitivas que atuam em determinado negócio ou setor de atividade. Essa análise de cenários torna possível a identificação dos desafios de negócios que poderão ser enfrentados o que inclui mudanças no comportamento do consumidor.

Dessa forma, para alcançar êxito em suas estratégias de marketing, é necessário à empresa conhecer e entender muito bem o seu público-alvo, bem como, compreender os diferentes determinantes individuais que compõem o comportamento do seu consumidor, o que faz do estudo do comportamento do consumidor ferramenta essencial para a formulação da estratégia empresarial.

Dentre os diversos modelos existentes para compreensão dos valores de consumo, o Modelo de Sheth-Newman-Gross se mostra bastante adequado para a atualidade, uma vez que foi desenvolvido mais recentemente e leva em consideração não somente atributos do produto e da compra, mas também, valores que permitem entregar valor agregado ao cliente.

A aplicação do modelo proporciona inúmeros benefícios ao alinhamento das atividades da empresa em relação ao seu mercado, como: desenvolvimento de produtos que estejam em sintonia com o seu mercado consumidor, no que diz respeito às características de desempenho físico; aumento da competitividade; melhoria da imagem da empresa no mercado; entrega de valor agregado além das características físicas do produto; aproximação com o consumidor; fidelização por meio da entrega de valor; entrega de produtos que

agregam tecnologia e design e oferecem novidade ao mercado; lançamento de produtos condizentes com o mercado; e entrega de produtos realmente úteis ao consumidor que satisfazem as necessidades e promovem a solução esperada.

Por fim, percebe-se que o estudo do comportamento do consumidor aliado ao Modelo Shet-Newman-Gross permite à empresa a análise do seu mercado e conseqüente auto-avaliação que levam à formulação de estratégias orientadas ao mercado, as quais proporcionam valor não só para os clientes mas, também, para a própria empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Paul F. **Marketing, scientific progress and scientific method.** Journal of Marketing. New York, v. 47, n. 4, p. 18-31, Fall, 1983.
- BARTELS, Robert. **The Identity Crisis in Marketing.** Journal of Marketing, October 1974, pp. 73-76.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança – Caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ENIS, Ben M. **Deeping the Concept of Marketing.** Journal of Marketing. Vol. 37 (October 1973), pp. 57-62.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e Casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 1993.
- HEIJDEN, Kees Van Der. **Cenários: a arte da conversação estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HUNT, D. Shelby. **Modern Marketing Theory: critical issues in the philosophy of marketing science.** Cincinnati, OH: South Western Publishing Co., 1991.
- HUNT, Shelby D.; WITHFIELD, Paul H. **Should Marketing Adopt Relativism?** Chicago: American Marketing Association, 1984.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. **Market Orientation: Antecedents and Consequences.** Journal of Marketing. Vol. 57 (July 1993), 53-70.
- KAPLAN, R; NORTON, D. **A Estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus, 1997.
- KEITH, Robert J. **The Marketing Revolution.** Journal of Marketing (pre-1986); Jul 1959-Apr 1960; 24, 1; ABI/INFORM Global pg.35b.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.** Journal of Marketing. Vol. 54. (April 1990), 1-18.
- LAZER, Willian. **Marketing's changing social relationships.** Journal of Marketing. New York, vol. 33, n. 1, p. 3-9, January, 1969.
- LUCK, David J. **Marketing Notes and Communications.** Journal of Marketing, Vol. 33 (July 1969), pp. 53-63.
- MINTZBERG, H. **Strategy – Making in Three Modes,** *California Management Review*, v. 16, nº 2, Winter, 1973.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.** Journal of Marketing, 1990.
- PORTER, M.E. **Competitive Strategy.** New York: The Free Press. 1980.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press. 1985.

PRAHALD C.K; HAMEL. G. **The Core Competencies of the Corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, nº 3, May-June. 1990.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão**. São Paulo: Scritta, 1995.

SHETH, Jagdish N., et al. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1988.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamiento del consumidor**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.