



Brasil – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## A GERAÇÃO DE VALOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA RETER CLIENTES E OBTER VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS VAREJISTAS NO SUL DO BRASIL

Carla Richter dos Santos<sup>1</sup>  
Gilmar Luiz Colombelli<sup>2</sup>  
Adriana Porto<sup>3</sup>  
David Lorenzi Júnior<sup>4</sup>  
Gabriela Beltrame<sup>5</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carla Richter dos Santos, Gilmar Luiz Colombelli, Adriana Porto, David Lorenzi Júnior y Gabriela Beltrame (2017): “A geração de valor como elemento estratégico para reter clientes e obter vantagem competitiva em empresas varejistas no sul do Brasil”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (septiembre 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2017/gerecao-valor-brasil.html>

**Resumo:** Atualmente, as empresas estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo. Dessa forma, é necessário buscar estratégias que as diferenciem e proporcionem vantagem perante a concorrência. Isso só é possível se a empresa oferecer algo que o mercado valorize, fornecendo valor superior para os clientes, através da entrega de benefícios ou da redução de custos. Nesse contexto, o presente estudo analisou nas empresas varejistas, o processo de geração de valor como forma de reter clientes e obter vantagem competitiva. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se a natureza qualitativa e quantitativa. Quanto a abordagem, empregou-se o cunho exploratório e descritivo e a coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada e questionário fechado aos gestores das três empresas pesquisadas. Como resultado, percebeu-se que nenhum dos entrevistados tinha conhecimento sobre o verdadeiro significado da geração de valor ao cliente. Contudo, no decorrer das entrevistas, notou-se que algumas ações são tomadas nesse sentido. Concluindo, foram propostas algumas alternativas de ações direcionadas à geração de valor para os clientes, como aprofundar seus conhecimentos sobre o tema, realizar análises de mercado e pesquisas com seu público-alvo para se tornarem condizentes com suas preferências reais.

**Palavras-chave:** Geração de valor. Valor do cliente. Retenção de clientes.

**Resumen:** Actualmente, las empresas están insertadas en un ambiente extremadamente competitivo. De esta forma, es necesario buscar estrategias que las diferencien y proporcionen ventaja frente a la competencia. Isso só é possível se a empresa oferecer algo que o mercado valorize, fornecendo valor superior para os clientes, através da entrega de benefícios ou da

<sup>1</sup> Graduada em Administração, Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), campus Cachoeira do Sul.

<sup>2</sup> Professor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), campus Cachoeira do Sul. gilmarcolombelli@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), campus Cachoeira do Sul. adrianaporto2005@gmail.com

<sup>4</sup> Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). davilorenzi@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). gabibeltrame@hotmail.com

\*\*\*Partes do artigo já foi publicada em um evento científico no Brasil - 4º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, realizado em Santa Maria - Brasil de 26 a 28 de Agosto de 2015.

redução de custos. En este contexto, el presente estudio analizó en las empresas minoristas el proceso de generación de valor como forma de retener clientes y obtener ventaja competitiva. Para alcanzar ese objetivo, se utilizó la naturaleza cualitativa y cuantitativa. En cuanto al abordaje, se empleó el cuño exploratorio y descriptivo y la recolección de datos fue realizada a través de entrevista semiestructurada y cuestionario cerrado a los gestores de las tres empresas encuestadas. Como resultado, se percibió que ninguno de los entrevistados tenía conocimiento sobre el verdadero significado de la generación de valor al cliente. Sin embargo, en el transcurso de las entrevistas, se notó que algunas acciones se toman en ese sentido. Concluyendo, se proponían algunas alternativas de acciones dirigidas a la generación de valor para los clientes, como profundizar sus conocimientos sobre el tema, realizar análisis de mercado e investigaciones con su público objetivo para adaptarse a sus preferencias reales.

**Palabras clave:** Generación de valor. Valor del cliente. Retención de clientes.

**Abstract:** Companies are currently in an extremely competitive environment. In this way, it is necessary to look for strategies that differentiate them and provide an advantage to the competition. This is only possible if the company offers something that the market appreciates by providing superior value to customers, by delivering benefits or reducing costs. In this context the present study analyzed in the retail companies the process of generating value as a way to retain customers and obtain a competitive advantage. To reach this objective, the qualitative and quantitative nature was used. Regarding the approach, the exploratory and descriptive aspects were used and the data collection was done through a semi-structured interview and closed questionnaire to the managers of the three companies surveyed. As a result, it was realized that none of the respondents was aware of the true meaning of customer value creation. However, during the interviews, it was noted that some actions are taken in this direction. In conclusion, some alternatives were proposed for actions aimed at generating value for clients, such as deepening their knowledge about the subject, conducting market analysis and surveys with their target audience to become consistent with their real preferences.

**Keywords:** Value generation. Customer value. Customer retention.

## Introdução

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, onde mudanças ocorrem cada vez mais rápido. Dessa forma, torna-se necessário a busca de estratégias que as diferenciem e proporcionem vantagem competitiva perante a concorrência. Isso só é possível, de acordo com Churchill e Peter (2010), se a empresa oferecer algo que o mercado valorize, entregando valor superior para os clientes, ou seja, oferecendo mais benefícios ou reduzindo os custos de compra. Da mesma forma, os clientes têm a sua disposição uma extensa gama de produtos, marcas, preços e serviços. Neste contexto, os clientes optam por aquilo que os proporcione maior valor agregado.

Além disso, toda empresa que busca se tornar competitiva precisa de uma desejável carteira de clientes, que comprem, consumam e voltem a comprar, além de indicar os produtos e serviços. De acordo com Rosa (2004) a qualidade e o bom preço não são mais considerados os únicos fatores relevantes na formação de opinião e na decisão de compra dos clientes. O consumidor escolhe entre diferentes ofertas, considerando qual parece proporcionar o maior valor.

O valor, de acordo com Kotler e Keller (2012), reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor. A oferta de uma empresa será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação para o cliente.

A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a expectativa de valor do cliente. A entrega de um alto valor para o consumidor poderá garantir a retenção e obtenção de vantagem competitiva da empresa perante a concorrência.

Nesse contexto, o presente estudo tem como proposta identificar como acontece o processo de geração de valor nas empresas varejistas de Cachoeira do Sul/RS, como forma de reter clientes e obter vantagem competitiva. As entrevistas foram realizadas com os gestores/gerentes das três empresas selecionadas, pois o projeto buscou também analisar a familiaridade do entrevistado a respeito da criação de valor para clientes e a consciência do impacto da mesma nos resultados da organização.

O presente artigo foi estruturado em cinco seções. Na primeira é feita uma introdução, na segunda seção é apresentado o aprofundamento teórico, necessário ao estudo da geração de valor para o cliente, como a percepção do valor pelo cliente, os atributos que influenciam essa percepção, a retenção de clientes e a obtenção de vantagem competitiva através da geração de valor, bem como a estratégia de criação de valor no varejo. Os aspectos metodológicos da pesquisa são discutidos na terceira seção. A quarta seção é dedicada à análise e interpretação dos dados e resultados obtidos através da aplicação de entrevistas e questionários aos gestores das organizações pesquisadas. As conclusões do trabalho e sugestões serão apresentadas na seção cinco.

## 2 Referencial teórico

A sociedade atual exige constante mobilização das organizações em busca de adaptações às exigências do mercado. A competição acirrada entre as empresas torna a disputa pelo cliente uma tarefa cada vez mais difícil. Dessa forma, as empresas estão cada vez mais se organizando em torno dos clientes, o que requer que a estratégia competitiva também seja centrada nele.

Pensadores estratégicos reconhecem cada vez mais a importância das necessidades do cliente e do valor percebido na determinação da estratégia empresarial (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). A estrutura de valor do cliente redefine a estratégia competitiva, delineando uma abordagem à estratégia centrada no cliente.

De acordo com Lovelock e Wright (2006), “as empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo”. Complementando esta ideia Churchill e Peter (2010) dizem que as empresas podem oferecer valor superior aos clientes, provendo melhores serviços, criando marcas significativas ou estabelecendo preços mais baixos que os concorrentes.

Mineiro *et al.* (2004) apontam que as empresas com orientação voltada para o cliente estão, progressivamente, em busca de melhor desempenho no seu mercado de atuação para desenvolver um diferencial competitivo diante da concorrência. O cliente migra dos fornecedores que produzem menos valor para aqueles que produzem mais valor. Portanto, a essência da estratégia empresarial se torna fornecer valor para o cliente. Em um ambiente tecnológico altamente dinâmico, produtos vêm e vão, mas os clientes permanecem. Projetando sistemas que focalizem o cliente, as empresas serão capazes de identificar antecipadamente as mudanças de necessidades e reagir a elas com produtos e serviços sempre inovadores.

O valor para o cliente pode ser considerado de diversas formas. Kotler (2000, p. 56) afirma que:

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos

em que os clientes consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

O valor percebido pelo cliente pode ser considerado como a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra/uso dos produtos e serviços e os custos incorridos para obtê-los. Kotler e Keller (2006, p. 140) argumentam que o valor percebido pelo cliente representa “a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”

Os benefícios de uma transação decorrem do grau em que o produto/serviço envolvido satisfaz as expectativas e necessidades do cliente. Os custos monetários, conforme Churchill e Peter (2010), referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber produtos e serviços. Em situações de compra os clientes também se deparam com alguns custos não-monetários, entre eles estão: energia gasta, aceitação dos riscos de compra, atividade física e tempo gasto comprando produtos.

Churchill e Peter (2010), também afirmam que “os clientes compram com base no valor, ou seja, a diferença entre os benefícios e os custos percebidos de uma troca”. Assim, pode-se dizer que o valor é maior quando os benefícios percebidos pelo cliente são maiores que os custos percebidos. A percepção de valor pelo cliente pode aumentar mediante a adição de benefícios ao produto, reforço de serviços suplementares ou redução de custos associados à compra ou ao uso do produto.

Quanto mais alto o valor percebido pelo cliente, mais satisfeito ele ficará e maior será a possibilidade que se torne leal à marca. Além disso, maior será a probabilidade de a empresa estabelecer uma relação de longo prazo com esse cliente. A geração de lealdade e o relacionamento com o cliente são considerados fatores decisivos para a alavancagem de vantagem competitiva e sucesso de uma empresa.

Também são considerados na formação do valor as expectativas e necessidades dos clientes, bem como a comparação do produto oferecido pela empresa com o da concorrência. O ingresso da concorrência na análise de valor é absolutamente imprescindível, pois de acordo com Lobos (1995), o cliente sempre irá comparar os produtos e serviços da empresa com os que a concorrência oferece. Logo, o princípio estratégico é ser melhor do que todos os seus concorrentes no fornecimento de valor a seus clientes (GALE, 1996). É fundamental saber o que os concorrentes estão fazendo e como a empresa se posiciona na mente dos clientes (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Outro ponto a ser considerado na avaliação de valor pelo cliente são os atributos, ou seja, todos os aspectos que o cliente leva em consideração na sua percepção de valor. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001) existem três atributos condutores do Valor do Cliente, os quais são: Valor do Produto (benefícios tangíveis do produto), Valor da Marca (ligação emocional do cliente com a empresa) e Valor de Retenção (importância dada pelo cliente aos programas de retenção da empresa e à formação de relacionamentos).

Sheth, Mittal e Newman (2001) falam em Qualidade/desempenho, Imagem Social, Preço, Atendimento e Conveniência. E para Lobos (1995), a qualidade percebida pelo cliente é resultado do somatório dos seguintes atributos: produto, serviços de atendimento e serviços evocativos (baseados na boa imagem da empresa). Os atributos oferecidos pela empresa na transação, somados com a comparação com a concorrência e com as expectativas e necessidades do cliente formam a percepção de valor, que gerará impacto no cliente, que se for considerado positivo provocará lealdade e lucratividade.

Também é importante destacar que os atributos não são igualmente importantes para o cliente, depende do produto/serviço prestado, do setor no qual a empresa está inserida, do ramo de atividade desempenhado, do público-alvo a ser atingido e da opinião individual do cliente em questão. Assim, os consumidores geralmente se preocupam não só com os tipos de produtos que irão adquirir, mas também com outros fatores, como a marca desses produtos, por exemplo.

Para manter uma identidade da marca bem definida, uma empresa precisa reforçar elementos fundamentais da marca em todas as suas comunicações com o público (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). O valor da marca representa a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, esta avaliação é moldada pela empresa através de suas táticas de marketing e influenciada pelo cliente através de experiências de vida e associações ou conexões com a mesma. A marca atua como laço emocional do cliente com a empresa, uma vez que os clientes que tem relações fortes com a marca podem se identificar profundamente com a mesma, dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprá-la (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

A imagem que as pessoas têm das marcas auxiliam na tomada de decisão da compra, pois procuram marcas com imagens positivas e evitam as com imagens negativas. Nesse sentido é importante destacar a responsabilidade socioambiental e o comportamento ético empresarial como gerador de valor, já que através deles a empresa desenvolve a conscientização dos consumidores, melhora a sua imagem e aumenta a sua credibilidade.

De tal modo, diversos fatores colaboram para a geração de valor para o cliente. A entrega de um alto valor para o consumidor poderá garantir sua retenção, lealdade e fidelização. Entretanto, alguns autores acreditam que o mundo está muito competitivo para a lealdade. Discordando desta ideia, Kotler e Keller (2012), afirmam que o principal objetivo das empresas deve ser aumentar a propensão de recompra dos consumidores. Quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela.

Nesse sentido, Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que a lealdade do cliente é um compromisso do mesmo com certa marca/empresa, com base em uma forte atitude favorável, manifestado na recompra consistente. Contudo, se a empresa contratada desapontar o cliente ou se um concorrente passar a oferecer um valor superior, existe o risco de deserção do cliente. É mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente ter de atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem.

A empresa que busca se diferenciar de seus concorrentes precisa encontrar maneiras de desenvolver um relacionamento de longo prazo, o que inclui um processo de pós-venda para se certificar que o cliente está satisfeito com o produto adquirido. A gestão do relacionamento com o cliente permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades de atraí-los e retê-los. O impacto da retenção focaliza o relacionamento experimentado entre o cliente e a empresa, baseado nas ações de ambos para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento de alta qualidade (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Nessa relação, encontram-se os funcionários que podem ser fortes aliados ou acabar afastando clientes.

Os resultados da compra com base no relacionamento bem-sucedido, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), são a lealdade ao fornecedor, o aumento do volume e do valor das compras, a disposição de pagar mais (os clientes começam a perceber uma superioridade substancial nas ofertas da empresa e se mostram dispostos a pagar um preço maior pelos seus produtos), a comunicação boca a boca proativa e a boa vontade do cliente.

Então, um alto índice de retenção de clientes pode criar uma enorme vantagem competitiva, pois eleva o moral dos funcionários, gera vantagens inesperadas em termos de produtividade e crescimento e até reduz custos de capital, mas isso só poderá acontecer se a empresa fornecer um valor superior para seus clientes (REICHHELD, 1996). A medida que as empresas se tornam mais orientadas para o cliente, elas colhem ganhos impressionantes e conquistam notável vantagem competitiva no mercado, levando-as a um desempenho empresarial mais alto, na forma de aumento da lucratividade e de um crescimento de receita.

Dessa forma, Churchill e Peter (2010) definem vantagem competitiva como a capacidade de uma empresa ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize. Estabelecer uma vantagem competitiva sustentável significa construir uma barreira ao redor de sua posição no mercado, que dificulte o contato dos concorrentes com os seus clientes (LEVY e WEITZ, 2000). Deste modo, a empresa que

oferecer, pelo mais longo período de tempo, um pacote que possua mais valor que o dos seus concorrentes, desenvolve um maior poder de competitividade (BORN, 2007).

Nesse contexto, a presente pesquisa será aplicada com gestores de empresas varejistas porque eles são o elo mais próximo dos consumidores finais e por isso tem maiores possibilidades de entender suas necessidades e desejos. (CHURCHILL e PETER, 2010). Assim, as empresas varejistas devem dedicar cada vez mais esforços para satisfazer seus clientes (PARENTE, 2000). O varejista precisa oferecer maior valor para seus clientes, através de tecnologias de banco de dados, respostas mais eficientes, relações mais contínuas, confiança, qualidade, atendimento impecável ao cliente, ambiente e layout físico agradáveis, mercadorias em exposição, ferramentas de comunicação eficientes e boa localização. Tudo isso, para permanecer em um mercado crescentemente competitivo.

Concluindo esta etapa, a referencial teórico abordou os principais conceitos sobre geração de valor para o cliente, bem como os atributos valorizados pelos clientes. Foi abordada também a retenção/lealdade/fidelização de clientes e a obtenção de vantagem competitiva através do gerenciamento da criação de valor. A Seção 3 será dedicada ao detalhamento da metodologia utilizada na pesquisa deste trabalho.

### **3 Método**

Com o objetivo de identificar como acontece o processo de geração de valor nas empresas varejistas de Cachoeira do Sul/RS, como forma de reter clientes e obter vantagem competitiva, escolheu-se o estudo multicascos. Este é classificado por Gil (2010), como o estudo profundo de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

Quanto a abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa, conforme Marconi e Lakatos (2011), emprega a quantificação tanto na coleta de dados quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Já a pesquisa qualitativa, de acordo com as mesmas autoras, preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. A abordagem qualitativa não pretende o alcance da verdade com o que é certo ou errado, ela tem como preocupação primária a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade (MINAYO, 2004).

Este trabalho pode ser classificado, de acordo com a sua natureza, como uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema. Na maioria dos casos envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas com experiências práticas sobre o tema. Já a pesquisa descritiva tem por objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou relações entre as variáveis, podendo determinar a natureza dessa relação (GIL, 2010).

Procurou-se o aprofundamento das questões propostas, através da aplicação do instrumento de coleta de dados, que, neste caso, aconteceu através da realização de entrevistas semiestruturadas que, segundo Triviños (2009), é um dos principais meios a serem utilizados em pesquisas qualitativas, pois valoriza a presença do entrevistador e oferece perspectivas para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade para responder o que lhe é perguntado.

Além disso, também foi utilizado na coleta de dados o questionário fechado que, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), é constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas através da escolha de somente uma opção, não podendo ser justificada.

Tais instrumentos serão aplicados junto a três gestores das empresas varejistas pesquisadas na cidade de Cachoeira do Sul/RS. Para seleção das organizações a serem pesquisadas foram considerados os estabelecimentos que tem como público-alvo as classes A

e B, por serem consumidores que não valorizam somente o preço do produto, mas, principalmente, os atributos e benefícios que ele irá proporcionar no seu uso, procurando sempre um valor superior.

Na realização do trabalho as empresas foram denominadas de **X**, **Y** e **Z**, com o objetivo de preservar os dados das organizações e para assegurar a fidelidade das respostas dos entrevistados. As empresas entrevistadas são:

- Empresa **X**: atua no ramo de moda jovem, tendo como principais produtos comercializados confecções, calçados e acessórios para moda feminina e masculina. A empresa foi inaugurada em 1979 e conta atualmente com 17 lojas. A filial cachoeirense já tem aproximadamente 10 anos e oferece produtos de diversas marcas consagradas no mercado. Neste caso, a entrevista será realizada com a gerente/líder de loja da unidade de Cachoeira do Sul/RS.

- Empresa **Y**: atua no ramo de móveis e decorações e está há 3 anos no mercado. Sua matriz fica na cidade de Lajeado. Na empresa Y, o sujeito da pesquisa é o gerente da filial da organização em Cachoeira do Sul/RS.

- Empresa **Z**: trabalha com a venda de calçados, bolsas e acessórios para o público feminino. A empresa atua há 14 anos no mercado cachoeirense. O instrumento de coleta de dados será aplicado com a proprietária e gerente da empresa.

Na presente pesquisa foram escolhidas como variáveis as definições de atributos valorizados pelos clientes, dos autores Rust, Zeithaml e Lemon (2001), por serem consideradas as mais adequadas para o objetivo da pesquisa.

A primeira variável, *Valor do Cliente* é a chave para o sucesso de uma empresa no mercado a longo prazo e aponta que uma empresa é tão boa quanto seus clientes acreditam que ela seja. Divide-se nos seguintes componentes: valor do valor, valor da marca e valor de retenção, utilizados como as outras três variáveis de pesquisa.

A segunda variável, *Valor do Valor* abrange a importância atribuída pelo cliente na avaliação objetiva do valor recebido da empresa e se divide nestas categorias de pesquisa: qualidade, conveniência e preço.

Já a terceira variável, *Valor da Marca* representa o efeito da força da conexão da marca sobre o valor percebido pelo cliente e divide-se nas seguintes categorias: adequação, comunicação, ética e atitude.

A quarta variável, *Valor de Retenção* representa a importância dada pelo cliente aos programas de retenção da empresa e à formação de relacionamentos e se divide nas seguintes categorias: programas de lealdade, reconhecimento especial, afinidade, comunidade e confiança e dependência.

O tratamento, análise e interpretação dos dados qualitativos foi realizado com base nos resultados da entrevista semiestruturada, que após serem realizadas forma transcritas e codificadas. Com a intenção de utilizar todas as informações coletadas, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Já a análise quantitativa, realizou-se com base nos resultados do questionário fechado. O procedimento de análise dos dados abrange vários processos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. A interpretação dos dados, estabelece a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, que sejam decorridos de teorias ou de estudos realizados anteriormente (GIL, 2010).

Portanto, a seção 3 contextualizou o delineamento da pesquisa, os sujeitos, a definição e conceituação das variáveis, o instrumento de coleta de dados, bem como o tratamento e interpretação dos mesmos. Na seção 4, será realizada a análise e interpretação dos dados coletados através da aplicação do instrumento de pesquisa.

## 4 Análise dos resultados

A fim de alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho foram pesquisadas três empresas varejistas de Cachoeira do Sul/RS. Com o objetivo de preservar os dados das organizações e para assegurar a sinceridade do entrevistado nas suas respostas, as empresas foram denominadas de X, Y e Z.

O ramo do varejo foi escolhido, pois, segundo Parente (2000), ele vem assumindo uma importância crescente no cenário brasileiro. As empresas varejistas estão se tornando cada vez mais eficientes e mais adequadas às novas necessidades do mercado consumidor, desempenhando, assim, um papel muito importante na economia no Brasil. Além disso, os varejistas são o elo da cadeia de distribuição mais próximo dos clientes, pois vendem seus produtos e serviços diretamente ao consumidor final, podendo, portanto, entender melhor suas necessidades e desejos.

A Empresa X atua no ramo de moda jovem, tendo como principais produtos comercializados confecções, calçados e acessórios para moda feminina e masculina. Já a Empresa Y atua no ramo de móveis e decorações, enquanto a Empresa Z trabalha com a venda de calçados, bolsas e acessórios para o público feminino.

Deste modo, esta seção é dedicada à apresentação da análise e interpretação dos resultados da pesquisa, procedentes da coleta de dados, comparando-os com a bibliografia estudada e com as seguintes variáveis: valor do cliente (define os clientes como o centro do negócio), valor do valor (ênfata os aspectos racionais da decisão de compra), valor da marca (representa o efeito da conexão da marca sobre o valor percebido pelo cliente) e valor de retenção (representa a importância dada pelo cliente aos programas de retenção da empresa e à formação de relacionamentos).

### 4.1 Valor do Cliente

As empresas vêm enfrentando, atualmente, uma concorrência bastante acirrada e clientes cada vez mais exigentes. Assim, para se manter no mercado é necessário que as organizações ofereçam aos consumidores algo que eles realmente valorizem, através da entrega de um valor superior, ou seja, oferecendo mais benefícios ou reduzindo os custos de compra (CHURCHILL e PETER, 2010). Portanto, a probabilidade de satisfação e de retenção do cliente, bem como a obtenção de vantagem competitiva para empresa depende de a oferta atender ou não a expectativa de valor do consumidor.

Entretanto, apesar da comprovada importância da gestão de valor para o cliente como estratégia organizacional, tanto a gestora X, quanto a gestora Z não tinham conhecimento algum sobre o tema. O gestor Y, por sua vez, tem uma visão distorcida, pois acredita que diga respeito à percepção do cliente sobre o preço das mercadorias comercializadas pela loja.

A gerente X acredita que em seu ramo de atuação, os clientes tomam suas decisões de compra baseados nos seguintes atributos: qualidade dos produtos, bom acabamento, maior durabilidade e condições de pagamento. Além disso, a agilidade no processo de compra e o bom atendimento disponibilizados pela empresa, através da sua consultoria de moda, também são considerados fatores importantes.

O gestor Y, por sua vez, acredita que as decisões de compra dos clientes são baseadas, basicamente, em atributos como: bom atendimento, seriedade, qualidade do produto, condições de pagamento, prazo de entrega e no comprometimento da empresa em cumprir com o que foi prometido.

Enquanto a gestora Z acredita que os clientes, no seu ramo de atividade, tomam suas decisões de compra baseados nos seguintes atributos: qualidade, durabilidade e conforto, acompanhando sempre as tendências da moda. Outro atributo valorizado pelas clientes é a loja ser a única na cidade a comercializar determinadas marcas com valor mais agregado, o que

limita a quantidade vendida do mesmo item e garante uma determinada exclusividade para a consumidora. Além disso, para a gestora Z é muito importante o atendimento ao público, a capacidade e atenção das vendedoras e, principalmente, que elas estejam bem preparadas, tendo o conhecimento sobre todas as características e atributos dos produtos que estão sendo comercializados pela empresa.

Entretanto, as empresas não devem apenas ser capazes de criar um alto valor absoluto, como também um alto valor relativo, isto é, em relação com a concorrência (KOTLER e KELLER, 2012). Por isso, o ingresso dos concorrentes na análise de valor é absolutamente imprescindível, de acordo com Lobos (1995), o cliente sempre irá comparar os produtos e serviços da empresa com os que a concorrência oferece. É essencial saber o que os concorrentes estão fazendo e como a empresa se posiciona na mente dos clientes (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Contudo, nenhuma das empresas realiza comparação formal com a concorrência.

À medida que os negócios foram mudando, as empresas passaram a se organizar gradativamente em torno dos clientes. Nesse sentido, a estratégia das empresas X e Z está voltada para o cliente, enquanto a empresa Y está focada em sua reestruturação interna.

As empresas precisam entender quais são os atributos e benefícios de um produto que afetam a decisão de compra dos consumidores. Alguns desses atributos e benefícios são considerados decisivos para todos os gestores entrevistados, como qualidade, bom atendimento e facilidade nas condições de pagamento. Enquanto outros atributos são exclusivos de cada setor de atuação.

Em um segundo momento da aplicação do instrumento de pesquisa, o questionário fechado foi entregue para os três gestores entrevistados, onde eles tiveram de demonstrar sua percepção sobre algumas características de sua empresa e dos produtos oferecidos aos seus clientes. Foram apresentados um conjunto de afirmações e para cada afirmação os gestores deveriam assinalar valores de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Após a tabulação dos dados, chegou-se a média geral da variável Valor do Cliente, que foi apurada através dos resultados das médias dos outros três valores que são os seus componentes (valor do valor, valor da marca e valor de retenção), os quais representam as outras variáveis da presente pesquisa.

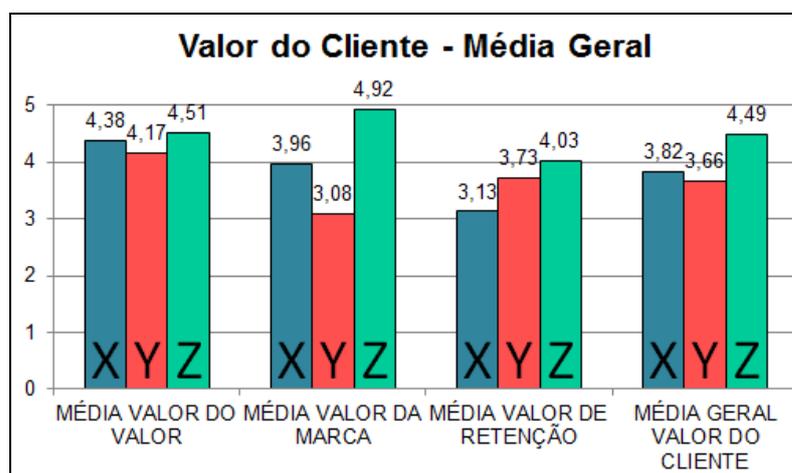


GRÁFICO 1: Valor do Cliente – Média Geral

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da análise do Gráfico 1, percebe-se que a média da variável Valor do Cliente para a gestora da empresa X ficou em 3,82, já a para o gerente da empresa Y o resultado foi

igual a 3,66, representando a média geral mais baixa entre os entrevistados. A média geral mais alta no valor do cliente, 4,49, foi a da gestora Z.

A empresa X apresentou média superior no quesito valor do valor, e média inferior no valor de retenção. Já a empresa Y teve sua média mais alta referente ao valor do valor e a média mais baixa ao valor da marca. A empresa Z apresentou média superior do fator valor da marca e inferior no valor de retenção.

Dessa forma, as variáveis valor do valor, valor da marca e valor de retenção atuam independentemente ou em conjunto, para determinar de maneira dinâmica o valor do cliente. Os demais resultados obtidos com a aplicação da pesquisa às empresas serão detalhados a seguir.

## 4.2 Valor do Valor

O Valor do Valor enfatiza os aspectos racionais da decisão de compra e é fortalecido a medida que os bens reais e as experiências de consumo satisfaçam ou excedam as expectativas do cliente. Portanto, qualquer empresa que melhore a equação do valor aumentando aquilo que o cliente deseja ou reduzindo os custos do processo de compra irá aumentar esse valor (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Como principais resultados da variável Valor do Valor, pode-se perceber que a qualidade é bastante valorizada por todos os gestores entrevistados. No que diz respeito às formas de conveniência foram destacados pelos gestores: a agilidade e facilidade no processo de compra, o layout adequado e a comunicação com os clientes através da internet. Por se tratar de empresas que tem como público alvo as classes A e B, o preço do produto não é o foco de nenhuma das empresas, que procuram facilitar as condições de pagamento.

A média do Valor do Valor foi apurada através dos resultados das médias das suas três categorias (qualidade, conveniência e preço), que são os seus componentes.

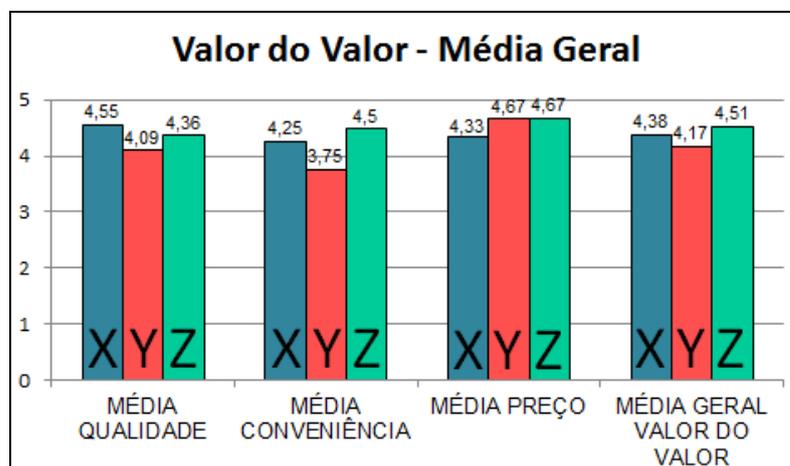


GRÁFICO 2: Valor do Valor – Média Geral

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da análise do Gráfico 2, percebe-se que a média da variável Valor do Valor, para a gestora da empresa X ficou em 4,48 de um total de 5, já para o gerente da empresa Y o resultado foi igual a 4,17, representando a média geral mais baixa entre os entrevistados. A média geral mais alta no requisito valor do valor, 4,51, foi a da gestora Z.

A empresa X apresentou média mais alta na categoria qualidade e mais baixa na categoria conveniência. Já a empresa Y teve sua média superior na categoria preço e média inferior na categoria conveniência. A empresa Z apresentou média mais alta na categoria preço e mais baixa na categoria qualidade.

Portanto, as organizações devem se esforçar ao máximo para aprimorar seus produtos permanentemente, pois os consumidores estão muito exigentes e optam sempre por adquirir produtos de melhor qualidade, conveniência e preços compatíveis.

#### 4.3 Valor da Marca

O Valor da Marca diz respeito à avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente. Essa avaliação é moldada pelas estratégias e táticas de marketing da empresa e é influenciada pelas experiências e associações do cliente com a marca. A empresa pode fazer crescer esse valor, aumentando a conscientização e o reconhecimento dos seus produtos e serviços pelo cliente e desenvolvendo um vínculo emocional com ele (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Quando tratado desta variável, percebeu-se que nenhuma das empresas realiza pesquisas para entender as necessidades dos clientes nem para planejar sua forma de promoção. Isso é considerado bastante prejudicial, pois consultar a opinião do cliente é de grande relevância. As empresas não devem julgar que sabem quais são as necessidades de seus clientes. Em vez disso, devem conhecer quais são as reais necessidades desses clientes e atendê-las. Nesse sentido, Prahalad & Ramaswamy (2004), criaram a proposta da co-criação do valor dos produtos e serviços, onde a partir de uma parceria entre ofertantes e seus clientes são definidos quais elementos são verdadeiramente valorizados pelos consumidores.

Os principais meios de promoção utilizados, pela maioria das empresas pesquisadas, são rádios e jornais locais. Uma das gestoras ainda destacou a comunicação boca a boca. Segundo Solomon (2010), a chamada comunicação boca a boca é aquela em que a informação sobre produtos é transmitida de indivíduos para indivíduos e beneficia a empresa, pois é vista como a mais confiável pelo consumidor do que as recomendações obtidas por ações de marketing de maneira mais formal.

Assim, é preciso que as empresas desenvolvam nos clientes atitudes positivas em relação à sua marca. Para isso, os entrevistados consideram essencial o bom atendimento, o desenvolvimento de um comportamento ético e a preocupação em resolver os problemas e atender às necessidades dos clientes. Dessa forma, as organizações precisam criar uma mensagem positiva perante os seus clientes. Uma das formas de fazer isso é ter atitudes responsáveis em relação à sociedade e ao meio-ambiente. Porém, nenhuma das empresas pesquisadas possui programa de responsabilidade socioambiental formalmente estruturado.

Outro fator que influencia a imagem da empresa em relação aos seus clientes são as atitudes dos seus funcionários. Como forma de valorização dos funcionários os entrevistados desenvolvem treinamentos e tem uma política de comissões e premiações.

A média do Valor da Marca foi apurada através dos resultados das médias das suas quatro categorias (adequação, comunicação, ética e atitude), que são os seus componentes.

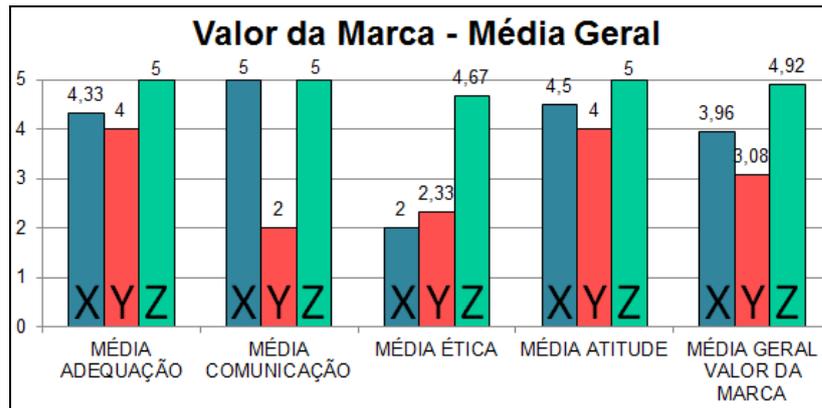


GRÁFICO 3: Valor da Marca – Média Geral

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da análise do Gráfico 3, percebe-se que a média da variável Valor da Marca, para a gestora da empresa X ficou em 3,96 de um total de 5, já para o gerente da empresa Y o resultado foi igual a 3,08, representando a média geral mais baixa entre os entrevistados. A média geral mais alta no requisito valor da marca, 4,92, foi a da gestora Z.

A empresa X apresentou média superior na categoria comunicação e inferior na categoria ética. Já a empresa Y teve sua média mais alta nas categorias adequação e atitude e a média mais baixa na categoria comunicação. A empresa Z apresentou média máxima nas categorias adequação, comunicação e atitude e média um pouco mais baixa na categoria ética.

Em síntese, a marca atua como laço emocional do cliente com a empresa e para manter sua identidade bem definida é necessário o reforço dos elementos da marca em todas as suas comunicações com o público.

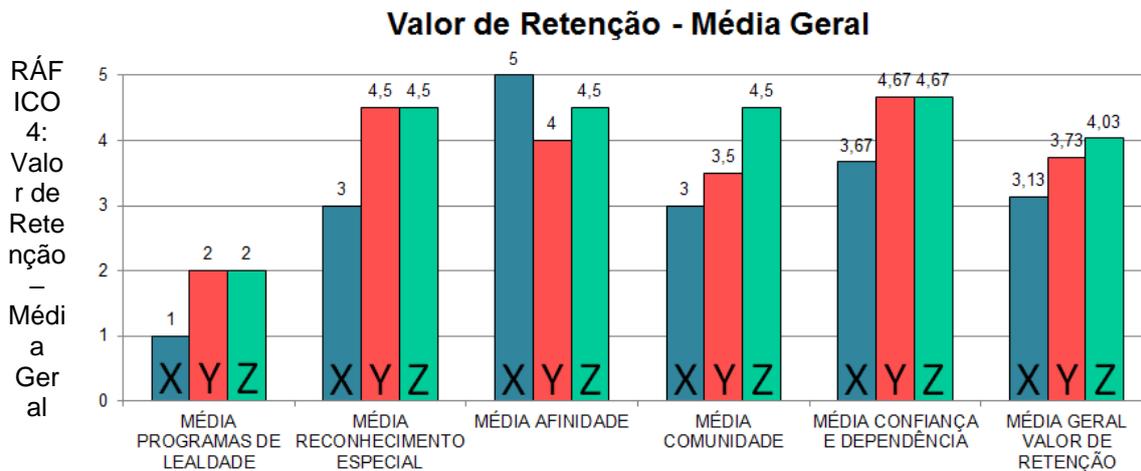
#### 4.4 Valor de Retenção

O Valor de Retenção, de acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), focaliza a relação entre o cliente e a empresa, com base nas iniciativas tomadas por ambos para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento.

Nesse contexto, ainda segundo os autores referidos, os programas de lealdade recompensam os consumidores por seu comportamento de recompra e por isso, maximizam a probabilidade do cliente retornar para futuras compras e minimizam a probabilidade de ele comprar de um concorrente. Eles ainda são uma forma de aumentar a interação do cliente com a empresa e podem influenciar suas preferências ao escolher determinadas empresas. Entretanto, nenhuma das empresas entrevistadas possui programa de fidelidade ou lealdade para compradores frequentes. O relacionamento com os clientes é mantido pela maioria das empresas pesquisadas, através de um sistema de cadastros e ligações para divulgar novos produtos e promoções.

Todos os gestores entrevistados acreditam que seus clientes tenham um senso de comunidade e que perceberiam prejuízo se optassem por comprar de um concorrente. Uma comunidade de clientes pode ser criada, de acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), quando a empresa pode convencê-los de que irão se beneficiar por estarem conectadas a outros clientes, pois as lojas possuem um público alvo bastante definido, que tem os mesmos interesses e preferências.

A média do Valor de Retenção foi apurada através dos resultados das médias de suas cinco categorias (programas de lealdade, reconhecimento especial, afinidade, comunidade e confiança e dependência), que são os seus componentes.



Fonte:

: Elaborado pelos autores.

Através da análise do Gráfico 4, percebe-se que a média da variável Valor de Retenção, para a gestora da empresa X ficou em 3,13 de um total de 5, representando a média geral mais baixa entre os entrevistados. Já para o gerente da empresa Y o resultado foi igual a 3,73. A média geral mais alta no requisito valor de retenção, 4,03, foi a da gestora Z.

A empresa X apresentou média superior na categoria afinidade e inferior na categoria programas de lealdade. Já a empresa Y teve sua média mais alta na categoria confiança e dependência e a média mais baixa na categoria programas de lealdade. A empresa Z apresentou média superior na categoria confiança e dependência e inferior na categoria programas de lealdade.

Dessa forma, a empresa precisa encontrar maneiras de desenvolver uma retenção de longo prazo com os seus clientes, para isolá-los das ofertas da concorrência. O cliente começa a estabelecer uma relação com a empresa, seja através de programas formais de relação/retenção por ela organizados, seja através da formação de um relacionamento.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos resultados, obtidos através das entrevistas semiestruturadas, relacionados com as variáveis de pesquisa.

Quadro 1 - Síntese dos resultados.

Variável	Empresa x	Empresa y	Empresa z
<b>Valor do Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem conhecimento sobre o tema geração de valor para o cliente.</li> <li>• Atributos e benefícios decisivos no processo de compra: qualidade, bom acabamento, durabilidade, consultoria de moda, agilidade no processo de compra, condições de pagamento,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão distorcida sobre o tema, acredita que se trate da percepção do cliente sobre o preço.</li> <li>• Atributos e benefícios decisivos no processo de compra: bom atendimento, seriedade e compromisso, qualidade, condições de pagamento, prazo de entrega, e serviço de suporte técnico,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem conhecimento sobre o tema geração de valor para o cliente.</li> <li>• Atributos e benefícios decisivos no processo de compra: qualidade, bom atendimento, conforto, exclusividade, variedade, condições de pagamento, durabilidade e inovação.</li> </ul>

	<p>produtos de marcas conhecidas, ter sempre novidades e retorno rápido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realiza comparação formal com a concorrência.</li> <li>• Principal momento da verdade: Identificação com a loja.</li> <li>• Estratégia voltada para o cliente.</li> </ul>	<p>entrega e montagem gratuitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realiza comparação formal com a concorrência.</li> <li>• Principal momento da verdade: Primeiro impacto visual.</li> <li>• Estratégia voltada para reestruturação interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realiza comparação formal com a concorrência.</li> <li>• Principal momento da verdade: Primeiro impacto visual, visualização do produto e encantamento.</li> <li>• Estratégia voltada para o cliente.</li> </ul>
<b>Valor do Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade de seus produtos e serviços é bastante valorizada.</li> <li>• Como fatores de conveniência, a empresa disponibiliza: agilidade no pagamento, horário fixo durante o ano (9h às 19h, sem fechar ao meio-dia) e layout adequado. Também possui site e blog.</li> <li>• O preço do produto não é o foco da empresa, que procura facilitar as condições de pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade dos produtos é muito valorizada, mas em relação ao atendimento poderia ser melhorada.</li> <li>• Como fatores de conveniência a empresa disponibiliza: entrega e montagem dos móveis gratuitamente, layout adequado e oferece o serviço de demonstração.</li> <li>• O preço do produto não é o foco da empresa, que procura facilitar as condições de pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa já atingiu o patamar de qualidade desejada.</li> <li>• Como fatores de conveniência a empresa disponibiliza: facilidade no processo de troca de mercadorias com defeito, serviços de tele entrega e possui site na internet.</li> <li>• O preço do produto não é o foco da empresa, que procura facilitar as condições de pagamento.</li> </ul>
<b>Valor da Marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realiza pesquisas para entender as necessidades dos clientes nem para planejar sua forma de promoção.</li> <li>• Principais meios utilizados: rádios e jornais locais.</li> <li>• Procura passar uma imagem de “empresa família” e cria associações positivas através de um bom atendimento, bons produtos, preocupação em resolver os problemas e atender às necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realiza pesquisas para entender as necessidades dos clientes nem para planejar sua forma de promoção. Não tem realizado muitas ações direcionadas a promoção.</li> <li>• Deseja que o cliente associe sua imagem a produtos de qualidade superior e cria associações positivas através do desenvolvimento de um comportamento ético.</li> <li>• Forma de valorização dos funcionários: está em desenvolvimento, através qualificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realiza pesquisas para entender as necessidades dos clientes nem para planejar sua forma de promoção.</li> <li>• As formas de propaganda são anúncios em rádios, jornais locais e a sua vitrine. O mais eficaz é a propaganda boca-a-boca. Quer passar a imagem de uma loja de conceito, que comercializa marcas de qualidade e cria associações positivas através de um bom atendimento, forma</li> </ul>

	<p>dos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de valorização dos funcionários: treinamento e política de comissões.</li> <li>• Não possui programa de responsabilidade socioambiental.</li> </ul>	<p>das pessoas responsáveis pelo atendimento ao cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os colaboradores trabalham com comissões.</li> <li>• Não possui programa de responsabilidade socioambiental</li> </ul>	<p>de comunicação e layout adequados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de valorização dos funcionários: treinamento e premiações.</li> <li>• Não possui programa de responsabilidade socioambiental</li> </ul>
<b>Valor de Retenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui programa de lealdade para compradores frequentes.</li> <li>• Relacionamento com o cliente: sistema de cadastros e ligações para divulgar novos produtos e promoções.</li> <li>• Acredita que os seus clientes tenham um senso de comunidade e que perceberiam prejuízo se optassem por comprar de um concorrente</li> <li>• A empresa acredita que atende às expectativas da maioria dos consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui programa de lealdade para compradores frequentes.</li> <li>• Relacionamento com o cliente: há um grande percentual de recompra e de recomendações de produtos para amigos.</li> <li>• Acredita que os seus clientes tenham um senso de comunidade e que perceberiam prejuízo se optassem por comprar de um concorrente</li> <li>• A empresa acredita que atende às expectativas da maioria dos consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui programa de lealdade para compradores frequentes.</li> <li>• Relacionamento com o cliente: sistema de cadastros e ligações para divulgar novos produtos e promoções.</li> <li>• Acredita que os seus clientes tenham um senso de comunidade e que perceberiam prejuízo se optassem por comprar de um concorrente</li> <li>• A empresa acredita que atende às expectativas da maioria dos consumidores.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

## 5 Considerações finais

Observa-se que todas as empresas envolvidas nessa pesquisa apresentam uma gestão bastante empírica, sem a utilização de técnicas ou ferramentas formais de gestão. Através da realização das entrevistas, percebeu-se que nenhum dos gestores tinha conhecimento sobre o verdadeiro significado da geração de valor para o cliente.

No decorrer das entrevistas, notou-se que algumas ações são tomadas pelas empresas com o intuito de os reter clientes e obter vantagem competitiva, como por exemplo: comercializar produtos de qualidade elevada e de marcas conceituadas; oferecer um bom atendimento; capaz de atender as necessidades dos clientes; facilitar as condições de pagamento; ter um *layout* adequado, além da preocupação em manter relacionamentos duradouros com os seus clientes.

Do mesmo modo, pode-se perceber que as três organizações ainda têm muito a melhorar no que diz respeito à geração de valor para o cliente, como forma de reter clientes e obter vantagem competitiva.

Dessa forma, para complementar o objetivo desse trabalho, foram propostas algumas alternativas de ações direcionadas à geração de valor para os clientes. A fim de fortalecer os aspectos relativos a retenção de clientes e a obtenção de vantagem competitiva é necessário que as organizações entrevistadas aprofundem seus conhecimentos sobre o tema, realizem análises de mercado, além de pesquisas com seu público-alvo para se tornarem condizente com suas preferências.

Outro ponto importante para qualquer empresa é estreitar e fortalecer seu relacionamento com os clientes, através de programas que os beneficiem, bem como investir em formas de valorização dos seus funcionários, que são os principais responsáveis no atendimento aos consumidores. E, por fim, para fortalecer a imagem positiva das empresas seria interessante o desenvolvimento de programas de responsabilidade socioambiental, que trouxessem benefícios para a comunidade.

## Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 2.ed. São Paulo: Ed Saraiva, 2010.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 16.ed. Porto Alegre: 2012.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBOS, Júlio. **O Cliente Encantado**. São Paulo: J. Lobos, 1995.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; VITOR, Ismael Rodrigues; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista. Analisando o valor para o cliente de uma empresa de consultoria ambiental. **In.:** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, Brasil, novembro, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Ed. Hucitec, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade:** a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o cliente.** 4.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente:** o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente:** indo além do comportamento do consumidor. Editora Atlas. São Paulo: 2001.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.