

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

A GERAÇÃO DE VALOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA RETER CLIENTES E OBTER VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS VAREJISTAS DE CACHOEIRA DO SUL/RS

THE VALUE CREATION AS STRATEGIC ELEMENT TO RETAIN CUSTOMERS AND GET COMPETITIVE ADVANTAGE IN BUSINESS RETAILERS CACHOEIRA DO SUL / RS

Carla Richter dos Santos, Gilmar Luiz Colombelli, Adriana Porto e David Lorenzi Junior

RESUMO

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo. Assim, 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 de Cachoeira do Sul/RS, o processo de geração de valor como forma de reter clientes e obter vantagem competitiva. Para alcançar este objetivo, utilizou-se as abordagens qualitativa e quantitativa. Já quanto aos seus objetivos empregou-se o cunho exploratório e descritivo e a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, além da aplicação de uma entrevista semiestruturada e questionário fechado aos gestores das três empresas pesquisadas. Assim, como resultados do trabalho percebeu-se que nenhum dos entrevistados tinha conhecimento sobre o verdadeiro significado da geração de valor ao cliente. Por fim foram propostas algumas alternativas de ações direcionadas à geração de valor para os clientes.

Palavras-chave: Empresas; Valor; Varejo.

ABSTRACT

Currently the companies operate in an extremely competitive environment. Thus, it is necessary to find strategies that differentiate and provide advantage over the competition. This is only possible if the company offer something that the market values by providing superior value to customers through the delivery of benefits or cost reduction. In this context, the present study examined the retailers of Cachoeira do Sul / RS companies, the value creation process as a way to retain customers and gain competitive advantage. To accomplish this, we used qualitative and quantitative approaches. As for the goals he used the exploratory and descriptive nature and the data collection was conducted through literature, besides the application of a semi-structured interview and closed questionnaire to the managers of the three companies surveyed. As well as results of the work it was noticed that none of the respondents knew about the true meaning of generation of customer value. Finally some alternatives have been proposed actions aimed at creating value for customers.

Keywords: Enterprises; Value; Retail.

Introdução

Atualmente, toda empresa que busca se tornar competitiva precisa de uma carteira de clientes que comprem, consumam e voltem sempre a comprar e a indicar seus 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.

Portanto, 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 sua 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. Em seguida, na segunda seção é apresentado o aprofundamento literário 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 da entrevista e do questionário aos gestores das organizações pesquisadas. As conclusões do trabalho e sugestões serão apresentadas na seção cinco.

2. Revisão Bibliográfica

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 se organizando cada vez mais 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 realmente centrada no cliente.

Mineiro *et al* (2004) apontam que as empresas com orientação voltada para o cliente estão, cada vez mais, 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 torna-se fornecer valor para o cliente.

O valor percebido pelo cliente é conceituado 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. 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.

De acordo com os mesmos autores: “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 satisfeitos eles ficarão, sendo mais provável que se tornem leiais à marca e maior a possibilidade da empresa estabelecer uma relação de longo prazo com eles. 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 a 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 que a concorrência oferece. Então, 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, nas mentes dos clientes, em relação a eles (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Outro ponto a ser considerado na avaliação de valor pelo cliente são os atributos, ou seja, todos aspectos que o cliente leva em conta na sua percepção de valor. Serão apresentadas a seguir as definições de alguns dos principais autores dedicados ao tema.

1. Rust, Zeithaml e Lemon (2001): três atributos são condutores do Valor do Cliente: Valor do Valor (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).
 - i. Sheth, Mittal e Newman (2001): Qualidade/desempenho, Imagem Social, Preço, Atendimento e Conveniência.
 - ii. 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.

Então, os consumidores geralmente preocupam-se não só com os tipos de produtos que irão adquirir, mas também com outros diversos fatores, como, por exemplo, a marca desses produtos. 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, já que os clientes que tem relações fortes com a marca podem se identificar profundamente com a mesma e dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprar uma determinada marca (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

A imagem que as pessoas têm das marcas auxiliam na tomada de decisões de 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, pois através deles a empresa desenvolve a conscientização dos consumidores, melhora sua imagem e aumenta sua credibilidade.

Assim, 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 lealdade. Discordando desta ideia, Kotler e Keller (2012), dois dos autores mais consagrados na área da Administração, 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).

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). À medida que as empresas tornam-se 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). Assim, 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 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 Revisão Bibliográfica, 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. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem quantitativa que, conforme Marconi e Lakatos (2011), emprega a quantificação tanto na coleta de dados quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. E também por uma abordagem qualitativa que, ainda de acordo com as mesmas autoras, preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Este trabalho pode ser classificado, de acordo com os seus objetivos, 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 até determinar a natureza dessa relação (GIL, 2010).

Quanto ao método de pesquisa utilizado, pode-se enquadrá-lo como sendo um estudo multicaso, classificado pelo mesmo autor 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.

Procurou-se assim o aprofundamento das questões propostas através da aplicação do instrumento de coleta de dados, que, neste caso, aconteceu através da realização da entrevista semiestruturada 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 juntos aos três gestores das empresas varejistas pesquisadas na cidade de Cachoeira do Sul/RS. Para seleção das organizações a serem pesquisadas foram considerados 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 sinceridade do entrevistado nas suas respostas. As empresas entrevistadas são:

1. 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.
2. 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.
3. Empresa **Z**: trabalha com a venda de calçados, bolsas e acessórios para o público feminino. A empresa já atua a 14 anos no mercado cachoeirense. O instrumento de coleta de dados será aplicado com a proprietária e gerente da empresa Z.

Na presente pesquisa foram escolhidas como variáveis a definição de atributos valorizados pelos clientes dos autores Rust, Zeithaml e Lemon (2001), por ser considerada a mais adequada, de acordo com o problema da pesquisa e os objetivos. 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 é. 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 terceira 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. 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 foi realizada 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. Depois a interpretação dos dados, estabelece a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, que sejam decorridos de teorias, que sejam de estudos realizados anteriormente (GIL, 2010).

Assim, 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. 1Análises

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.

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 e a Empresa Z trabalha com a venda de calçados, bolsas e acessórios para o público feminino.

Assim, 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).

4.2 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.

À medida que os negócios foram mudando, as empresas passaram a se organizar cada vez mais 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.

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 que a concorrência oferece. É fundamental saber o que os concorrentes estão fazendo e como a empresa se posiciona, nas mentes dos clientes, em relação a eles (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Contudo, nenhuma das empresas realiza comparação formal com a concorrência.

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 por ela. 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 das 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.

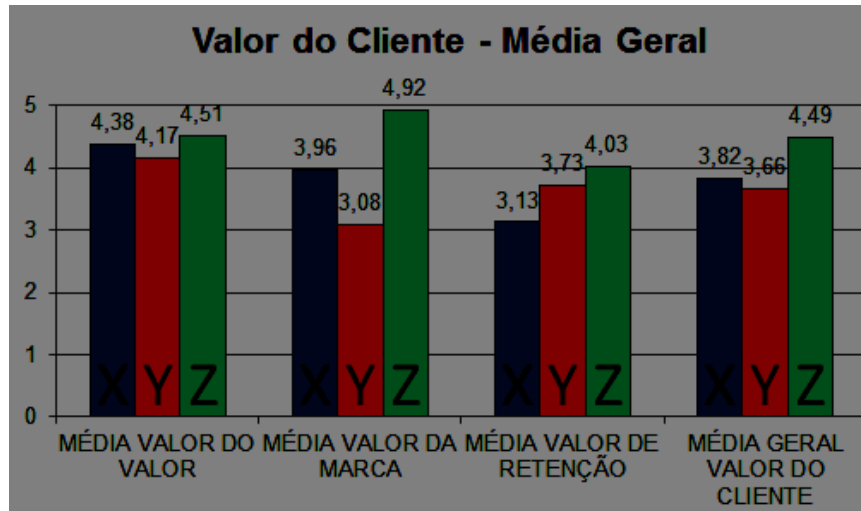


GRÁFICO 1: Valor do Cliente – Média Geral

Fonte: A autora.

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 de um total de 5, 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.

4.3 Valor do Valor

O valor do valor enfatiza os aspectos racionais da decisão de compra e é fortalecido a medida em 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 tratarem 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.

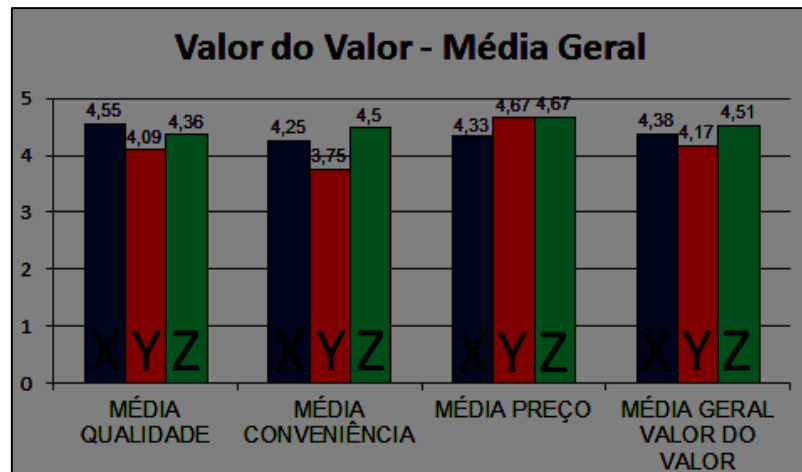


GRÁFICO 2: Valor do Valor – Média Geral

Fonte: A autora.

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 esforçar-se 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.

4.4 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 supor que sabem quais são as necessidades de seus clientes. Em vez disso, devem conhecer quais são as reais necessidades dele 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 mais confiável pelo consumidor do que as recomendações obtidas por ações de marketing mais formais.

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

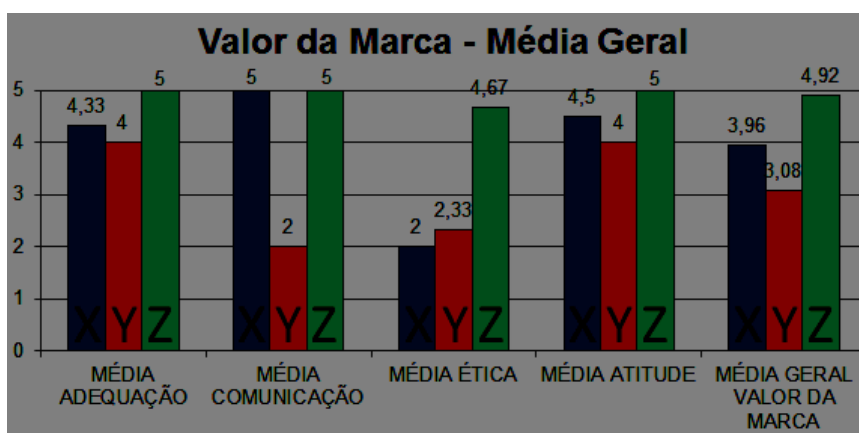


GRÁFICO 6: Valor da Marca – Média Geral

Fonte: A autora.

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 inferior na categoria ética.

Em resumo, 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.

4.5 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 mesmos autores, 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 dele entre 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 a 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.

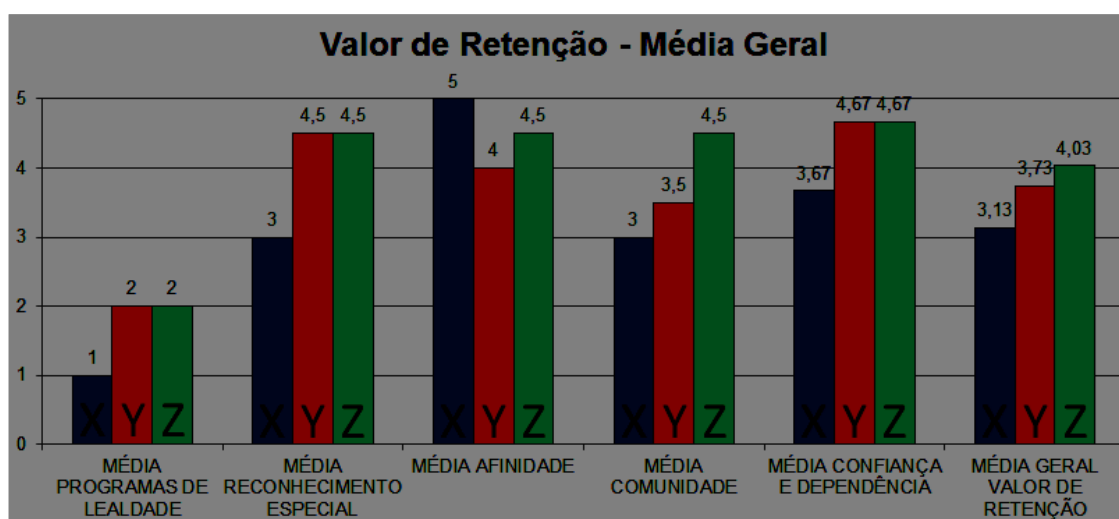


GRÁFICO 11: Valor de Retenção – Média Geral

Fonte: A autora.

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 isolar os mesmos 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.

Assim, na Seção 4 foram apresentados todos os resultados da presente pesquisa, bem como a análise e interpretação dos dados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa com os gestores de três empresas varejistas de Cachoeira do Sul. Através da apresentação das variáveis: valor do cliente, valor do valor, valor da marca e valor de retenção a teoria pode ser comparada com a prática empresarial.

5. Conclusão

Como conclusões pode-se notar que todas as empresas apresentam uma gestão bastante empírica, sem a utilização de técnicas ou ferramentas formais de gestão. Através da realização das entrevistas pode perceber-se que nenhum dos gestores tinha conhecimento sobre o verdadeiro significado da geração de valor para o cliente. Mas, no decorrer da entrevista notou-se que algumas ações são tomadas com o intuito de reter clientes e obter vantagem competitiva, como: comercializar produtos de qualidade elevada e de marcas conceituadas; ter um bom atendimento, disposto e capaz de atender as necessidades dos clientes; facilitar as condições de pagamento; ter um *layout* adequado e a preocupação em manter relacionamentos duradouros com os seus clientes.

Assim, pode-se perceber que as três organizações ainda tem 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, de maneira a completar os objetivos deste trabalho, foram propostas algumas alternativas de ações direcionadas à geração de valor para os clientes. A fim de fortalecer os aspectos relativos à retenção clientes e obtenção de vantagem competitiva é necessário que as organizações entrevistadas aprofundem seus conhecimentos sobre o tema, realizem análises de mercado e pesquisas com seu público-alvo para se tornar 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 bastante interessante o desenvolvimento de programas de responsabilidade socioambiental, que trouxessem benefícios para a comunidade.

Referências Bibliográficas

- 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 praticas. 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; 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; DA SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista. Analisando o valor para o cliente de uma empresa de consultoria ambiental. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 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.