

## **A gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional**

Autoria: Teniza da Silveira

### **Resumo**

Ainda que seja grande a importância do conceito de valor para o cliente para o marketing, de acordo com Sweeney e Soutar (2001) e Flint, Woodruff e Grady (2002), tem havido pouca pesquisa empírica para desenvolver uma compreensão mais profunda acerca deste conceito. Tal realidade contribui para que ainda haja pouco conhecimento sobre o que é valor para o cliente, quais são suas características ou como os consumidores o determinam (Day e Crask, 2000). Mais preocupante, segundo Flint et alii (2002), é que há poucas evidências de que as organizações entendam muito a respeito e, sendo assim, a falta de pesquisas empíricas é ainda mais crítica. Consistentemente com a importância que o tema valor para o cliente suscita e com a evidente necessidade de investigação sobre este à luz do seu gerenciamento nas organizações, incluindo seus desdobramentos, são propostos os objetivos deste trabalho. O objetivo geral foi conhecer a relação entre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional de grandes empresas em atuação no Brasil. Os resultados foram obtidos com o uso de equações estruturais e confirmaram a relação prevista.

### **Introdução**

O MSI (Marketing Science Institute), que define suas prioridades de pesquisa a cada dois anos a partir de consultas a empresas-membro e pesquisadores, aponta a compreensão do cliente, o gerenciamento do cliente e a avaliação da produtividade de marketing (retorno sobre marketing) como três das cinco altas prioridades para o triênio 2002-2004. Ainda que os clientes sejam a razão de ser de qualquer negócio, verifica-se um grande potencial para o incremento de práticas atinentes ao seu gerenciamento, para o qual a compreensão do cliente é indispensável. Tanto a literatura como casos de empresas com práticas reconhecidas pelo grande público, têm evidenciado que organizações empenhadas em conhecer seus clientes e pautar suas ações a partir deste conhecimento são recompensadas com melhor desempenho de mercado e financeiro (produtividade de marketing).

A essencialidade destes temas para o marketing serviu, também, como inspiração para a realização deste estudo, o qual buscou conhecer a relação entre o processo de gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance de mercado e financeira de organizações de grande porte, em atuação no Brasil.

O conhecimento sobre valor para o cliente pode desempenhar importante papel em processos mercadológicos tais como o desenvolvimento de novos produtos, a segmentação de mercado, o posicionamento competitivo, o estabelecimento de relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, a performance geral do negócio. Gonçalves et alii (2002) estudaram as relações entre os processos de gestão do conhecimento de marketing, inovação e o desempenho de novos produtos no mercado e encontraram a supremacia dos processos de gestão de conhecimento de concorrentes sobre os demais construtos nas indústrias pesquisadas.

Ainda que seja grande a importância do conceito de valor para o cliente para o marketing, de acordo com Sweeney e Soutar (2001) e Flint, Woodruff e Grady (2002), tem havido pouca pesquisa empírica para desenvolver uma compreensão mais profunda acerca deste conceito. Tal realidade contribui para que ainda haja pouco conhecimento sobre o que é valor para o cliente, quais são suas características ou como os consumidores o determinam (Day e Crask, 2000). Mais preocupante, segundo Flint et alii (2002), é que há poucas

evidências de que as organizações entendam muito a respeito e, sendo assim, a falta de pesquisas empíricas é ainda mais crítica.

Consistentemente com a importância que o tema valor para o cliente suscita e com a evidente necessidade de investigação sobre este à luz do seu gerenciamento nas organizações, incluindo seus desdobramentos, são propostos os objetivos deste trabalho. O objetivo geral consiste em conhecer a relação entre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional.

O artigo compreende sequencialmente as seguintes seções: o referencial teórico e as hipóteses da pesquisa; o método, os resultados, as considerações finais, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **1. Referencial teórico**

O referencial teórico contempla três seções, a primeira aborda uma síntese das diversas teorias de valor; a segunda aprofunda o conceito de valor para o cliente e o estágio de investigação em que este se apresenta; e a terceira resgata a importância do estudo sobre a performance organizacional no campo de marketing estratégico.

### **1.1 Teorias sobre valor**

O conceito de valor tem sido investigado e conceituado em diferentes áreas de conhecimento. Uma breve revisão destes conceitos se faz necessária antes que se passe a abordar o valor do ponto de vista do cliente propriamente dito.

Ao ser utilizada a abordagem filosófica no esforço de compreender o que é valor, Dewey (1931, apud Overby, 2000) o descrevia como nem totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo, mas como algo determinado pela interação entre o sujeito e o objeto.

Nas ciências econômicas, a noção de valor apresenta uma perspectiva predominantemente material. Smith (1902, apud Overby, 2000) propunha o exame do valor em uso, isto é, a habilidade de um produto oferecer alguma utilidade funcional; enquanto Ratchford (1975, apud Overby, 2000) sugeria que a demanda por produtos existe em função dos seus atributos, e não dos produtos em si. Entretanto, Sinha (1996, apud Overby, 2000) afirma que a maior parte da literatura atual em economia iguala valor ao preço de equilíbrio.

Na área de marketing, a concepção de valor por muito tempo assumiu principalmente a noção advinda da economia, na qual prepondera a relação entre custos e benefícios percebida pelo cliente (Shugan, 1980, Zeithaml, 1988, Aurier e Evrard, 1998). Overby (2000) apresenta uma taxonomia das teorias de valor a partir de Sinha (1996), que é reproduzida no quadro 1.

A teoria transação-específica de valor considera essencialmente as economias obtidas na transação, sem considerar outros benefícios. Isto é, examina a influência de vários aspectos do preço.

A teoria da qualidade ajustada ao preço é dominante em marketing e propõe o conceito de valor como uma associação entre qualidade e preço (Sinha, 1996 apud Overby, 2000). Esta é também a visão de Gale (1994, p. 14), que define valor como “a qualidade percebida pelo mercado, ajustada ao preço relativo de seu produto”.

A teoria orientada pela utilidade explica valor como a ponderação entre utilidade (ou benefícios) e sacrifício. Zeithaml (1988) associa valor à percepção total da utilidade do produto baseada no que é recebido e no que é dado.

Por fim, a teoria experiencial de valor aporta à noção de valor as idéias de preferência, interação entre sujeito e objeto, relatividade de avaliação e experiência.

Quadro 1 – Taxonomia das teorias de valor

| Teoria                      | Definição de valor   | Artigos  |
|-----------------------------|--|--|
| Transação-específica        | Valor é percebido como a economia obtida em uma transação (preço de referência menos o preço dado).  | Szybillo e Jacoby (1974); Berkowitz e Walton (1980); Urbany et al. (1988)  |
| Qualidade ajustada ao preço | Valor é a qualidade condicionada ao preço (valor = qualidade/preço).   | Monroe (1990); Dodds, Monroe, e Grewel (1991); Gale (1994)   |
| Orientado para utilidade    | O valor depende da utilidade do produto ou da utilidade condicional ao sacrifício feito (valor = utilidade de transação + utilidade de aquisição). | Krishnamurti (1982); Thaler (1985); Hauser e Urban (1986); Zeithaml (1988)   |
| Experiencial                | Valor é uma experiência interativa ou uma noção subjetiva derivada da experiência. O valor é altamente influenciado pela situação.                 | Holbrook e Hirshman (1982); Holbrook e Corfman (1985); Holbrook (1994); Aurier e Evrard (1997) Aurier, Evrard, e N'Goala (1998, 2000), Evrard e Aurier, 1995 e 1996. |

Fonte: Adaptado de OVERBY, Jeffrey Wade. **The Impact of National Culture Upon the Customer Value Hierarchy: a Comparison Between French and American Consumers**. 2000. Tese (Doutorado) – The University of Tennessee, Knoxville.

A teoria orientada pela utilidade explica valor como a ponderação entre utilidade (ou benefícios) e sacrifício. Zeithaml (1988) associa valor à percepção total da utilidade do produto baseada no que é recebido e no que é dado.

Por fim, a teoria experiencial de valor aporta à noção de valor as idéias de preferência, interação entre sujeito e objeto, relatividade de avaliação e experiência.

## 1.2 O valor para o cliente

Paralelamente ao avanço da literatura sobre orientação para mercado, verifica-se o crescimento da discussão sobre o conceito acerca do valor para o cliente na literatura de marketing e de comportamento do consumidor, a partir do início da década de 80 com os trabalhos de Holbrook e Hirshman (1982); Holbrook e Corfman (1985); Holbrook (1994) e, a partir de meados da década de 90 com contribuições de Gale, 1994; Woodruff e Gardial, 1996; Woodruff, 1997, Flint, Woodruff e Gardial, 1997, 2002; Evrard e Aurier (1995, 1996 e 1999) e Aurier et alii, (1998 e 2000).

Observa-se, claramente, tanto na literatura de orientação para mercado como na de valor para o cliente a preocupação com a inserção das necessidades e desejos do cliente, e do valor para o cliente, respectivamente, como foco de estratégias de marketing para geração de vantagem competitiva.

De acordo com Silveira e Evrard (2002) “...ainda que seja considerado pelos autores como tema capital para a orientação para mercado, a noção de valor tem sido, até agora, abordada de forma mais periférica nos constructos de orientação para mercado. Efetivamente, mais freqüentes são as expressões necessidade, preferência e desejo (Jaworski e Kohli, 1993, Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).”

Os autores apresentam o processo de gestão de conhecimento sobre valor para o cliente empreendido por organizações integrantes das 500 maiores da Exame. Este processo foi caracterizado com quatro componentes, que são a geração e disseminação do

conhecimento sobre valor para o cliente, a interpretação do conhecimento sobre valor para o cliente, a orientação para relacionamento e o uso do conhecimento sobre valor para o cliente. Leão e Melo (2001, 2002) mediram o valor para o cliente em um contexto de um jornal online brasileiro, a partir da utilização da técnica de *laddering*, que permite acessar a cadeia de meios-fim (*means-end chain*).

Percebe-se, por outro lado, um movimento em marketing denominado marketing experiencial, que, como o nome sugere, valoriza a experiência da compra e do consumo por parte do consumidor. Schmitt (1999) aponta quatro elementos que distinguem o marketing experiencial do marketing tradicional: foco nas experiências dos clientes, exploração da situação de consumo em si, clientes são movidos tanto por questões racionais como por emocionais, ecletismo nos métodos e técnicas utilizadas para conhecer e compreender os clientes. A idéia principal é lançar luzes sobre o processo de compra e/ou consumo em si e seus significados para o consumidor, o que está diretamente relacionado ao conceito de valor para o cliente. Neste sentido, quanto maior a familiaridade com os contornos da experiência vivenciada pelo consumidor com o produto ou serviço, mais condições há para a implementação de estratégias de marketing que proporcionem experiências satisfatórias para os consumidores. Para Day and Crask (2000), a satisfação ou insatisfação é fortemente baseada na análise de valor que ocorre antes e durante a compra e o consumo, o que impele a compreender mais efetivamente o processo de avaliação do valor para melhor compreender o processo que gera ou não satisfação.

Tendo em vista a diversidade de definições de valor para o cliente encontradas na literatura, optou-se pela adoção daquela proposta por Woodruff (1997, p. 142):

*“a preferência e avaliação, percebida pelo cliente, dos atributos do produto, performance dos atributos, e conseqüências geradas pelo uso que facilitam ou bloqueiam o atingimento dos objetivos e propósitos dos clientes nestas situações” (Woodruff, 1997, p. 142).*

### **1.3 Performance organizacional**

Na literatura sobre orientação para mercado ou, mais especificamente, sobre foco no cliente, é freqüente a preocupação com o impacto desta orientação ou foco sobre a performance. Esta preocupação parece bastante natural, visto que qualquer conselho de administração ou grupo de diretores está preocupado com a riqueza das empresas (Ambler, 2000). Some-se a isto a importância, num cenário competitivo, da avaliação do desempenho ou performance em comparação ao da concorrência. Um desempenho que supere o dos concorrentes permite melhor alocação de recursos que podem ocasionar mais condições de servir aos clientes.

O *leitmotiv* das abordagens de orientação para mercado e similares, bem como o da gestão do conhecimento sobre valor para o cliente, é que o maior conhecimento sobre os mercados e, neste caso, o valor para o cliente, possibilita a oferta de bens e serviços que vão ao encontro daquilo que se tornou conhecido graças a estas abordagens. Ao implementar tal oferta, a organização obtém a preferência dos clientes, o que significa vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode ser comprovada pelos resultados encontrados pelas organizações que seguem este padrão de comportamento.

Até este ponto, a performance foi discutida genericamente em termos de resultados encontrados pelas organizações, decorrentes de suas ações. Historicamente, quando analisada a performance das organizações, o foco principal de análise tem sido o desempenho financeiro da empresa. É evidente que o resultado financeiro seja foco de análise; mas, ao considerarmos o cliente como a fonte do fluxo de caixa (Ambler, 2000), parece evidente,

também, que o desempenho junto ao cliente integre o plantel dos resultados analisados por qualquer organização.

Na esteira desse raciocínio, estende-se um movimento na literatura, e também na prática empresarial, de valorização de medições e avaliações de performance de mercado ou marketing das organizações. Este movimento surge a partir de uma realidade em que há aceitação ou reconhecimento de que as atividades de marketing criam valor financeiro; por outro lado, há a dificuldade em medir e comunicar a executivos de outras áreas funcionais e à alta administração o valor criado pelos investimentos em atividades de marketing (Srivastava, Shervani e Fahey, 1998).

Srivastava et alii (1998) abordam a interface entre marketing e finanças, a partir da proposição de um modelo que relaciona os ativos baseados no mercado à performance de mercado e ao valor para o acionista. Os autores classificam os ativos baseados no mercado em relacionais e intelectuais. Os relacionais referem-se às conseqüências decorrentes do relacionamento da organização com seus públicos de interesse, tal como a força da marca. Os intelectuais estão relacionados aos tipos de conhecimento que uma organização detém a respeito do ambiente no que tange a competidores, clientes, canais, fornecedores, etc. Para que os ativos baseados no mercado possam contribuir para o valor para o cliente e valor financeiro, devem obedecer a quatro condições, quais sejam: serem conversíveis, raros, dificilmente imitáveis e não apresentarem substitutos perfeitos.

O impacto dos ativos baseados no mercado sobre o valor para o acionista, no modelo proposto por Srivastava et alii (1998), se dá através dos seguintes mecanismos:

- (1) influência sobre a aceleração dos fluxos de caixa: ocorre pelo incremento da resposta do mercado à atividade de marketing, provocado por ativos baseados no mercado, como o gerado pela consciência e atitude com relação à marca. Quanto mais rápido o fluxo de caixa, mais alto o valor presente líquido.
- (2) influência sobre o aumento dos fluxos de caixa decorre do aumento da receita gerado pela extensão da marca. Por exemplo: devido a custos mais baixos, obtidos através de economias geradas por produtos com alto valor de marca; em decorrência de menor necessidade de capital de trabalho e capital fixo, quando são praticadas diferentes formas de marketing de relacionamento. Quanto mais altos os fluxos de caixa, maior o valor para o acionista.
- (3) influência sobre a vulnerabilidade e a volatilidade dos fluxos de caixa: que são reduzidas, respectivamente, pelo aumento da satisfação, da lealdade e da retenção dos clientes e pelo estabelecimento de relacionamentos com clientes e membros do canal que geram estabilidade nas operações. Fluxos de caixa mais estáveis e previsíveis terão um valor presente líquido mais alto e, por conseguinte, gerarão maior valor para o acionista.
- (4) influência sobre o valor residual dos fluxos de caixa (reflete o valor esperado do negócio para além do horizonte planejado): pode ser influenciado, por exemplo, pelo tamanho e pela qualidade da base de clientes, em função de comportamentos tais como compra de produtos ou serviços em função de extensão de marca, lealdade, etc.

Sendo o conhecimento sobre valor para o cliente um ativo baseado no mercado, é perfeitamente lógico estabelecer uma analogia entre os ganhos de performance de mercado e para o acionista mencionados acima e aqueles que podem ser esperados a partir da efetiva gestão deste ativo nas organizações.

Ambler (2000) aponta cinco razões que justificam a priorização das medidas (*metrics*) de marketing pela alta administração de qualquer organização: (1) é pelo marketing que a empresa atinge seus objetivos; (2) as medidas de marketing desencorajam a orientação para o curto prazo; (3) os resultados gerados pelas pessoas envolvidas com marketing e comunicação nas organizações devem ser quantificáveis; (4) as empresas orientadas para mercado ou com

foco no cliente são mais lucrativas e conferem mais atenção a essas medidas; e (5) medidas são essenciais para relatar ou analisar os fatos.

De uma forma geral, a relação entre qualquer discussão sobre estratégia e performance se estabelece, visto que a organização escolhe sua estratégia com base na sua compreensão do ambiente. A estratégia escolhida direciona a atenção da organização para certas dimensões de performance, e a organização tenta exceder na dimensão de performance escolhida (Matsuno e Mentzer, 2000).

Uma grande quantidade de trabalhos investigou a relação entre orientação para mercado e performance nos mais diversos setores e em diferentes contextos culturais nacionais. Quanto à investigação em diferentes países, Deshpandé e Farley (1998) verificaram que a relação entre orientação para mercado e performance, em países europeus e nos Estados Unidos, é idêntica. Os mesmos autores analisaram esta relação em diferentes setores industriais e chegaram à conclusão de que a indústria exerce pouco ou nenhum efeito sobre orientação para mercado e performance.

## 1.4 Hipóteses

Na grande maioria dos trabalhos, a orientação para mercado e a performance apresentam uma relação positiva, como em Matsuno e Mentzer (2000), Vorhies e Harcker (2000), Ferrel (2000), Pulendran, Speed e Widing II (2000), Hooley et alii (2000), Menon et alii (1999), Baker e Sinkula (1999), Becker and Homburg (1999), Bisp (1999), Appiah-Adu e Ranchhod (1998), Appiah-Adu (1998), Ngai e Ellis (1998), Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Becherer e Maurer (1997), Appiah-Adu (1997), Pelham e Wilson (1996), Greenley (1995), Slater e Narver (1994), Slater e Narver (1994b), Jaworski e Kohli (1993), Diamantopoulos e Hart (1993), Narver e Slater (1990). Os indicadores de performance mais freqüentemente utilizados foram: crescimento nas vendas, lucratividade, *market share*, retorno sobre os investimentos, retorno sobre ativos, sucesso de novos produtos. Nos trabalhos mais recentes, percebe-se a inclusão de outras variáveis associadas à performance de mercado, como a satisfação, lealdade e retenção de clientes.

De acordo com a literatura estudada e referenciada acima, são propostas as próximas duas hipóteses do trabalho:

**H<sub>1</sub>: A performance de mercado é positivamente influenciada pela gestão do conhecimento sobre valor para o cliente.**

**H<sub>2</sub>: A performance financeira é positivamente influenciada pela gestão do conhecimento sobre valor para o cliente.**

A leitura do quadro cujos contornos foram traçados até aqui aponta, logicamente, para a necessidade imperativa de realização de esforços para compreender mais profundamente o que é o valor para o cliente, e de que forma ele se relaciona com diferentes processos em marketing. Isto implica em saber do próprio cliente o que para ele é valor; saber das organizações o que elas conhecem sobre o valor para seus clientes; saber em que medida o valor para o cliente influencia no processo de tomada de decisão do consumidor ou cliente (do reconhecimento da necessidade às conseqüências do uso ou consumo); saber de que forma as organizações tem acessado o valor para o cliente, de que forma isto é utilizado no processo estratégico de marketing e, que conseqüências tal comportamento tem trazido para a performance organizacional.

Evidentemente, as questões levantadas acima demandam não uma, mas várias pesquisas para serem respondidas. Assumindo como verdadeiros os pressupostos de

essencialidade do conceito de valor para o cliente em marketing, da necessidade de realização de pesquisas para melhor conhecê-lo para construir e sedimentar uma teoria sobre este tema, nada mais lógico que investigar todas as facetas envolvidas com persistência e afinco.

Na próxima seção, é abordado o método utilizado na realização da pesquisa.

## 2. Método

A pesquisa aqui descrita pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, visto que busca a caracterização de um mercado ou determinada função de marketing (Malhotra, 2000). Esta tipificação adequa-se aos propósitos do artigo, que envolvem o mapeamento do comportamento das empresas com relação às práticas referentes à gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e variáveis de performance. O universo estudado na *survey* compreendeu organizações de grande porte em atuação no Brasil, de acordo com a edição da revista Exame de 2000.

Os procedimentos de coleta de dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese dos procedimentos de coleta de dados

| Etapas da coleta de dados   | Período                            | Retorno   |
|---|------------------------------------|---|
| Apresentação do estudo e obtenção dos dados dos executivos, por fax., com o objetivo de obter concordância em participar da pesquisa e dados referentes aos respondentes.   | Entre setembro a dezembro de 2000. | 50 de um total de 500 empresas responderam com dados parciais |
| Contato telefônico para completar obtenção dos dados dos executivos.  | Abril e maio de 2001               | 174 empresas responderam.                                     |
| Envio da carta de pré-notificação com o nome do executivo pelo correio para as empresas que haviam informado dados sobre respondentes   | 8 de agosto de 2001                | -   |
| Envio dos questionários (4 por empresa) e, adicionalmente, carta apresentando o estudo, bilhete manuscrito direcionado à secretária com o intuito de obter um estímulo positivo para a resposta; quatro etiquetas com os dados para o retorno; e quatro cartões para serem preenchidos no caso de haver interesse em receber os resultados da pesquisa. | 15 de agosto de 2001               | 11 questionários recebidos                                    |
| Realização de follow-up por telefone com a oferta de disponibilização do questionário por fax.  | Entre 21.09 e 4.10.02              | 33 questionários recebidos                                    |
| Disponibilização do questionário para resposta pela internet.   | Entre 9.10 e 25.10.02              | 9 questionários, sendo 7 válidos                              |
| Coleta de dados por telefone.   | Dezembro de 2002                   | 111 questionários respondidos                                 |

Fonte: coleta de dados

A amostra foi composta de 162 casos. Dentre estes, 60,5% dos casos referem-se à empresa como um todo e 39,5%, à unidade de negócio. No total, foram citadas cinquenta e sete unidades estratégicas de negócios. Os 162 respondentes referem-se a 83 empresas, visto que 36 delas tiveram múltiplos informantes, isto é, entre dois e quatro respondentes por empresa. Com relação à distribuição dos casos, há 53 questionários de empresas de serviços e 109 de empresas industriais.

Neste trabalho, são de interesse três constructos: a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente, a performance de mercado e a performance financeira.

O constructo de gestão do conhecimento teve suas variáveis medidas com escala do tipo Likert de seis pontos bi-etápica (Mazzon, 1981, Mager e Kluge, 1987) A escala em questão varia de discordo (1 – totalmente, 2 – muito, 3 – pouco) a concordo (4 – pouco, 5 – muito, 6 – totalmente). Antes da purificação da escala, ele contava com 26 itens. Os itens foram, na sua maioria, adaptados das escalas de orientação para mercado de Jaworski e Kohli (1993).

A performance de mercado da empresa da empresa foi, originalmente, acessada a partir da seguintes variáveis: porcentagem aproximada de clientes satisfeitos com os produtos/serviços da empresa/ UEN (satisfação dos clientes); porcentagem aproximada de clientes ativos da empresa/ UEN em 1999 que continuou comprando em 2000 (retenção de clientes); porcentagem aproximada de novos clientes em 2000 sobre a quantidade de clientes que a empresa/ UEN tinha em 1999 (aquisição de novos clientes) e; porcentagem aproximada dos clientes que deverão continuar comprando da sua empresa/ UEN no futuro (lealdade dos clientes). Todas as variáveis deste bloco foram medidas de forma direta com questão aberta, onde o respondente deveria preencher o percentual.

A performance financeira foi avaliada com as variáveis variação das vendas, variação do lucro líquido, retorno sobre os ativos, retorno sobre o patrimônio líquido, às quais foram medidas de forma aberta, com o preenchimento do percentual pelo respondente para três exercícios fiscais (1998,1999 e 2000). O critério de cálculo a ser utilizado pelos respondentes na construção destes indicadores foi apresentado ao lado do indicador, entre parênteses. Naqueles casos em que o respondente não preencheu as questões referentes à performance financeira e quando a empresa possuía sistema de capital aberto, os dados foram buscados diretamente nos balanços publicados.

## 2.1 Análise e tratamento dos dados

Os dados foram analisados por técnicas diferentes para as diferentes hipóteses. Para testar as hipóteses relacionadas à relação entre gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional, foi empregada a técnica de equações estruturais.

Antes de proceder ao detalhamento das técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa, na próxima seção do artigo, são detalhados os procedimentos de tratamento dos dados.

- Purificação dos constructos, a partir da análise de confiabilidade.
- Verificação da normalidade dos dados.
- Cálculo de média aritmética simples dos itens do constructo de gestão do conhecimento sobre valor para o cliente (composto pelas dimensões de geração, disseminação, interpretação e uso do conhecimento sobre valor para o cliente).
- Cálculo das médias dos dados de performance financeira para o conjunto dos três anos analisados. Naqueles casos em que havia dados faltantes, calculou-se a média proporcional ao número de anos disponíveis. Quando o dado estava disponível para apenas um ano, ele foi utilizado como a média dos três anos.
- Limpeza da base dados no que diz respeito aos missing values, pois o AMOS não gera os índices RMR, GFI, AGFI e PGFI, quando há *missing values* ou valores faltantes. Sendo assim, optou-se pelo uso dos escores de regressão de uma variável financeira com relação a outra para calcular os valores faltantes, a partir das variáveis financeiras médias. Em sete dos 162 casos, isto não foi possível, o que fez com que a base de dados para fins de cálculo do modelo de equações estruturais tenha ficado com uma amostra de 155 casos.



- Às variáveis referentes à gestão do conhecimento sobre valor para o cliente, medidas através da escala do tipo Likert, que apresentaram *missing values*, foi inputada a média. Isto ocorreu em 2 dos 155 casos.
- O método de estimação utilizado foi o de Maximum Likelihood.
- A avaliação da adequação do tamanho da amostra deve levar em conta a relação entre o número de casos ou observações e o de parâmetros. Hair et alii (1998) sugerem uma relação mínima de cinco observações por parâmetro. A relação aqui foi de aproximadamente 12 observações por parâmetro.
- A avaliação da existência de multicolinearidade e singularidade foi efetuada através da análise da matriz de covariância. Os problemas surgidos com relação à singularidade da matriz foram corrigidos, ao serem utilizadas as *composites* das variáveis.

### 3. Resultados

São discutidos, nesta seção, a confiabilidade dos constructos, os resultados encontrados no modelo de equações estruturais.

A escala da performance de mercado teve extraído o item atinente à aquisição de novos clientes, o que elevou o alpha de Cronbach de 0,34 para 0,68.

A análise de confiabilidade da escala de performance financeira apresentou um alpha de Cronbach bastante baixo, 0,45. No entanto, ao serem utilizados os valores padronizados para estas variáveis e ao ser eliminada a variável crescimento das vendas, o alpha de Cronbach sobe para 0,58.

As dimensões do constructo de gestão do conhecimento de geração e disseminação do conhecimento sobre valor para o cliente, do uso do conhecimento sobre valor para o cliente, interpretação do conhecimento sobre valor para o cliente e orientação para relacionamento (as quais foram identificadas a partir de análise de componentes principais), apresentaram, respectivamente, alpha de Cronbach de 0,9, 0,87, 0,82 e 0,51.

Para o teste das hipóteses H1 e H2, foi utilizado o método de equações estruturais com o auxílio do software EQS (Versão 5.7b).

O modelo testado incluiu quatro variáveis ambientais - medidas por escala de Likert e cujos escores da análise de componentes principais foram utilizados como variáveis manifestas -, que incidem sobre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente, mas estas relações não serão objeto de análise neste trabalho, conforme mostra o destaque na Figura 1. A ênfase de análise aqui recai sobre as relações entre a gestão e as medidas de performance, que correspondem às hipóteses H1 e H2.

A variável manifesta de gestão do conhecimento sobre valor para o cliente é derivada da média dos itens integrantes de cada um dos componentes ou dimensões mencionados acima.

A variável manifesta de performance de mercado consiste na carga fatorial do componente decorrente de análise de componentes principais que agregou as variáveis de satisfação de clientes, retenção de clientes e lealdade de clientes.

A variável manifesta de performance financeira também derivou da análise fatorial das variáveis variação do lucro líquido, retorno sobre os ativos e retorno sobre o patrimônio líquido.

Os indicadores do modelo e os índices de ajuste do modelo são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Resultados do modelo gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e performance organizacional**

| Índices de ajuste                                       | Valores do modelo original* | Parâmetros aceitáveis** |
|---|-----------------------------|-------------------------|
| $\chi^2$ (Qui-quadrado)                                 | 54,53                       |                         |
| GL (graus de liberdade)                                 | 15                          |                         |
| P (probabilidade do teste de qui-quadrado)              | 0,001                       |                         |
| Número de parâmetros                                    | 13                          |                         |
| $\chi^2/GL$   | 3,63                        | < 2                     |
| Bentler NFI (normed fit index)                          | 0,73                        | > 0,9                   |
| Bentler NNFI (nonnormed fit index)                      | 0,7                         | > 0,9                   |
| IFI (índice de ajuste incremental)                      | 0,79                        | Próximo de 1            |
| CFI (índice de ajuste comparativo)                      | 0,78                        | > 0,95                  |
| RMSEA (média da raiz quadrada dos erros de aproximação) | 0,13                        | < 0,10                  |
| GFI (índice de adequação do modelo)                     | 0,92                        | Próximo de 1            |
| AGFI (índice de adequação do modelo ajustado)           | 0,85                        | $\geq 0,9$              |
| RMR (média da raiz quadrada dos resíduos)               | 0,07                        | $\leq 0,08$             |

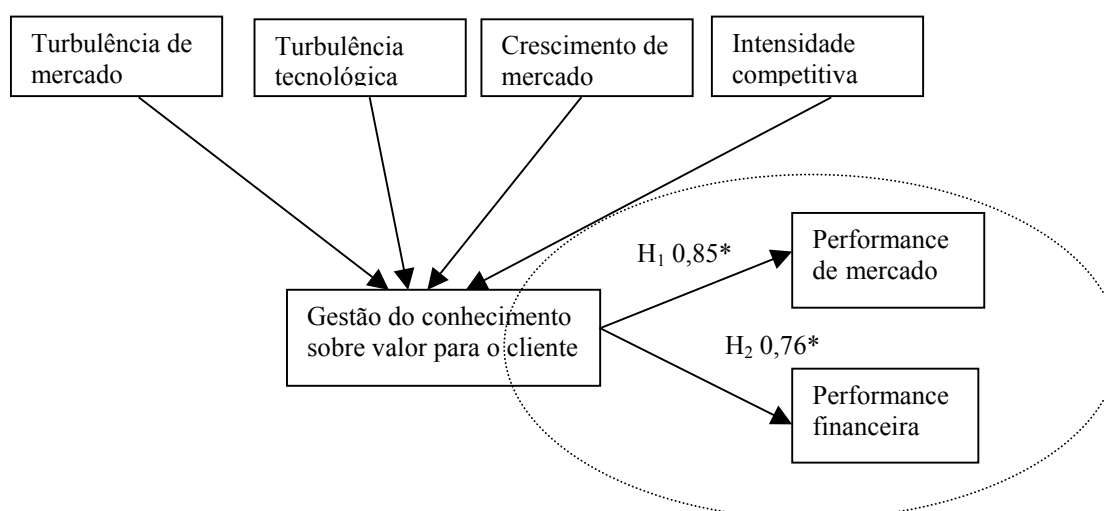
Fonte: coleta de dados

\*Os valores foram arredondados.

\*\*Os parâmetros foram definidos de acordo com o proposto por Tabachnik e Fidell (2001)

Os índices comparativos de ajustamento do modelo (NFI, NNFI, IFI, CFI, RMSEA); de proporção de variância explicada (GFI, AGFI); de ajuste baseado nos resíduos (RMR), apresentados na tabela, são analisados a seguir. Há uma regra genérica que diz que um modelo está bem ajustado quando a relação entre o  $\chi^2$  e os graus de liberdade é menor do que 2, o que não ocorreu aqui. O NFI em amostras pequenas indica somente um ajuste marginal do modelo, o mesmo ocorrendo com o NNFI. Os dois valores ficaram aquém do intervalo esperado. Os índices de ajustamento IFI, CFI e RMSEA também não apresentaram um resultado muito favorável. O GFI e o AGFI atingiram níveis mais satisfatórios. O modelo como um todo foi considerado significativo ( $p < 0,001$ ).

**Figura 1 – Modelo de gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e performance organizacional**



\* $p < 0.001$

O coeficiente de regressão entre a performance de mercado e a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e performance organizacional foi significativo, no valor de 0,85. Este resultado implica na confirmação da hipótese H<sub>1</sub>.

No que concerne à relação entre gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance financeira, também foi encontrado um resultado significativo, o coeficiente de regressão foi de 0,76. Sendo assim, a hipótese H<sub>2</sub> também foi confirmada.

Trabalhos relacionados à gestão do conhecimento e ao entendimento do cliente como elemento central do processo de definição de estratégia em marketing enfatizam a importância da compreensão de como as empresas estão lidando com estes temas, bem como uma compreensão dos resultados decorrentes de esforços organizacionais neste sentido.

Ainda que o conceito de valor para o cliente esteja recebendo pouca atenção nos trabalhos de orientação para mercado, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional e; que os resultados encontrados não sejam de forma alguma conclusivos, identifica-se espaço de investigação para o estreitamento das relações aqui estudadas.

Na próxima seção, são discutidas as considerações finais do artigo.

### **Considerações finais, limitações do estudo e implicações para pesquisas futuras**

Uma das implicações científicas mais importantes de estudos desta natureza diz respeito à cautela que deve pautar a adoção de modelos teóricos ou empíricos concebidos e testados em ambientes culturais distintos. Especificamente o modelo de orientação para mercado foi testado em vários trabalhos no Brasil e, de uma forma geral, foram bem sucedidos (Toaldo e Rossi, 1997; Silveira, 1999; Sampaio, 2000; Perin e Sampaio, 2001, Zachi e Toledo, 2001; Menna, 2001; Perin, 2002). O de aprendizagem organizacional foi também recentemente estudado no Brasil (Perin, 2002). De qualquer forma, a confirmação ou sedimentação da teoria passa por vários esforços de aplicação do estudo e, em diferentes ambientes não só culturais, mas também econômicos.

A compreensão de quão dominado pela organização é o conceito de valor para seus clientes passa, necessariamente, pela real importância do marketing, evidenciada pela cultura de marketing (i.e. crenças e valores comuns entre diferentes níveis e áreas organizacionais no que tange à importância da satisfação das necessidades dos clientes) e pelas práticas mercadológicas implementadas à luz desta cultura. Entende-se que uma compreensão genuína sobre valor para o cliente tende a ocorrer naqueles casos em que viceja uma cultura de marketing na organização. Por quê? Pelo simples fato de o valor para o cliente consubstanciar o que de mais significativo existe em marketing, que é o que ocorre entre a pessoa (comprador ou consumidor), objeto (produto ou serviço) e a situação em que isto ocorre.

O estudo conduzido aqui evidenciou que tais práticas nas organizações estudadas encontram ressonância do desempenho de mercado e financeiro. Isto não significa, logicamente, que estas práticas respondam sozinhas por estes desempenhos.

No que concerne às limitações do trabalho, menciona-se, primeiramente, as características da amostra utilizada no que diz respeito ao seu tamanho e sua heterogeneidade. A combinação do tamanho reduzido e da grande quantidade de setores representados na amostra resultou numa amostra que reflete o comportamento de um pequeno número de casos de vários setores.

Ainda que a confiabilidade das medidas tenha sido razoável, um problema que se apresenta é a questão de validade das medidas utilizadas. A validade muitas vezes é comprometida pela ameaça de contaminação pelo viés de desejabilidade social sobre o respondente na construção, avaliação e implementação das escalas (King and Bruner, 2000). Este aspecto pode ter se manifestado, aqui, na medida em que a coleta envolve a avaliação dos executivos sobre como eles ou a organização em que atuam agem com relação a determinadas práticas e, estes podem considerar algumas das respostas comprometedoras de sua aceitabilidade social enquanto executivos. Ainda que este seja um viés presente em muitos estudos de marketing, pois como afirma Jo (2000), a utilização de relatos sobre o próprio comportamento são convenientes, fáceis de usar e consistem medidas efetivas de atributos não observáveis, esta característica deve ter afetado os resultados.

Na esteira da análise de problemas de medida que podem ter impactado sobre a validade, deve-se considerar a forma como foram medidas as variáveis de performance de mercado e financeira.

Nas variáveis de performance de mercado, é bastante provável que o viés de desejabilidade social também tenha se manifestado, na medida em que os executivos deviam informar sobre a satisfação, fidelidade, retenção de clientes atuais, e obtenção de novos clientes. Pode-se supor que muitas das organizações não meçam estes dados formal e sistematicamente e, que os dados tenham sido respondidos de forma subjetiva.

A mensuração de variáveis financeiras é, muito freqüentemente, complicada pelo desconforto que gera a informação de tais dados por parte dos executivos. Várias das organizações incluídas na amostra são de capital fechado e, se não necessitam por força da lei divulgar seus balanços, dificilmente o farão por outra razão. Mesmo quando tais dados são divulgados em publicações como a própria revista Exame, entre outras, há risco dos dados não serem fidedignos. Neste sentido, foram utilizados dados coletados de forma diferentes, diretamente ou nas publicações, mas assume-se a forte probabilidade de erro nestes dados. Nem sempre foi possível a obtenção dos dados para os três exercícios analisados. Sendo assim, ao ser calculada a média para o período de três anos em cada variável, na ausência de dados sobre um deles, optou-se por fazer a média dos outros anos ou repetir o valor daquele ano disponível. A alternativa utilizada em vários estudos similares a este é medir a performance financeira de forma subjetiva, isto é, comparando-a com a do principal ou principais concorrente. A questão que se impõe aí é, se há fonte de erro na obtenção de respostas somente a própria empresa é objeto de a avaliação, quão maior será o erro ao responder tais questões comparativamente a outrem? Ainda no que alude à performance financeira, torna-se imperiosa a consideração ao período analisado, qual seja, o compreendido entre os anos 1998 e 2000. A desvalorização do real, ocorrida em janeiro de 1999, causou impactos diretos ou indiretos sobre os mais diversos setores da economia e, evidentemente, também sobre as organizações aqui estudadas. Isto significa que variáveis exógenas ao modelo podem ter interferido sobre os resultados.

Uma questão seminal para um tratamento efetivo do valor para o cliente nas organizações é a compatibilização entre as percepções organizacionais sobre o que consiste valor para seus clientes e aquilo que de fato é valor para o cliente, na medida em que pode haver divergência entre a avaliação deste e dos clientes (Steinman et alii, 2000) com relação às práticas analisadas. Objetivamente, os executivos podem afirmar que conhecem o que é valor para o cliente e utilizam este conhecimento na elaboração das estratégias, quando, na realidade, o que consiste valor para o cliente é diferente do que eles supunham. Neste sentido, destaca-se a importância da inclusão de comparações entre a percepção da organização e a dos clientes em estudos futuros acerca do tema. A inclusão de clientes em estudos futuros permitiria um aumento da validade do constructo de gestão do conhecimento sobre valor para o cliente. Isto é, ao acessar diretamente o que é valor para os clientes das organizações e sua

percepção sobre a oferta deste por parte da organização, poder-se-ia traçar uma figura mais clara e precisa sobre a efetividade do processo de gestão do conhecimento sobre ele nas organizações.

De valiosa, senão imperiosa, importância para a implementação de estratégias focadas nos clientes é sua coexistência com cultura de marketing na organização, o que fora mencionado anteriormente. Narver e Slater (1990) apontam a variável cultura de marketing como a que mais efetiva e eficientemente cria comportamentos importantes para o desenvolvimento de valor superior para os clientes. Sugere-se a condução de pesquisas que caracterizem mais especificamente a cultura de marketing em organizações em atuação no Brasil e investiguem o seu impacto sobre estratégias centradas nos clientes e, mais diretamente, no conceito de valor para o cliente.

Sugere-se, também, a realização desta investigação em setores específicos para avaliar mais acuradamente a adequação da escala de gestão do conhecimento sobre valor para o cliente nos mesmos. Neste estudo, foram analisadas organizações de serviços e industriais, organizações voltadas ao mercado organizacional e ao mercado consumidor final, organizações com perfil de atuação predominante no mercado brasileiro com organizações com perfil mais exportador, entre outras combinações. Especificamente no que diz respeito às relações com performance, tal procedimento poderia ser mais elucidativo.

Outro direcionamento diz respeito à investigação da existência de diferenças nas percepções acerca da gestão do conhecimento sobre valor para o cliente de colaboradores de diferentes níveis organizacionais.

Os temas gestão do conhecimento e valor para o cliente são instigantes por natureza. As teias de associações dos mesmos com o comportamento organizacional e dos clientes são ilimitadas. Apesar de todas as limitações, resta, ainda, a convicção de que estudá-los é importante, interessante e viável.

## **Bibliografia**

- Ambler, Tim. **Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth**. London: Pearson Education, 2000.
- Appiah-Adu, K., 1998. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. **Journal of Strategic Marketing** 6 , 25-45.
- Appiah-Adu, K, 1997. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing** 6 (3), 1-26
- AURIER, Philippe e EVRARD, Yves L'Influence des Goûts sur la Relation au Cinéma. Communication à la 4<sup>ème</sup> onférence de l'AIMAC, **Actes...** 1997.
- AURIER, Philippe e EVRARD, Yves e N'GOALA, Gilles La Valeur du produit du point de Vue de Consommateur Actes des XIV<sup>ème</sup> Journées Nationales des I.A.E. Nantes, 1998, Press académiques de l'Ouest, Tome 1, **Actes...**
- AURIER, Philippe e EVRARD, Yves e N'GOALA, Gilles Valeur de Consommation et Valeur Globale, Actes 16<sup>ème</sup> Congrès International Montréal, Association Française du Marketing, 18 – 20 mai 2000, Tome 1, **Actes...** 13 –15 mai
- Baker, W., Sinkula, J. M., 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science** 27 (4), 411-428.
- Becker, J., Hombourg, C., 1999. The Customer Concept: The Basis for a New Marketing. **Journal of Market-Focused Management** 4 (1), 17-42.
- BERKOVITZ, Eric N., WALTON, John R. Contextual influences on consumer price responses: an experiential analysis. **Journal of Marketing Research**, vol. 17, August, p.349-358

- Day, Ellen, Crask, Melvin. Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol. 13, 2000, p. 52-62.
- Day, George, 1999. *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York: Free Press.
- Day, George S., 1990. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: Free Press.
- DIAMANTOPOULOS, A., HART, S. Linking market orientation and company performance: Preliminary work on Kohli and Jaworski's framework. **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 1, No. 2, 1993.
- DODDS, William B., MONROE, Kent B., GREWEL, Dhruv. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. **Journal of Marketing Research**, vol. 28, August, 1991, p.307-391.
- EVARD, Yves e AURIER, Philippe La Relation au Cinema: une Comparaison Salle TV. **Proceedings of the Third International Conference on Arts Management**, 1995.
- EVARD, Yves e AURIER, Philippe Identification and validation of the Components of the Person-Object Relationship, **Journal of Business Research**, Vol. 37, 1996.
- FERREL, Mark A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. **Australian Journal of Management**, Vol. 25, No. 2, September, 2000.
- Flint, Daniel J., Woodruff, Robert B., GARDIAL, Sarah. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, Vol. 66, 4 (October), 2002, p. 102-117.
- Gale, Bradley T., 1994. *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. New York: Free Press.
- Gonçalves Fo., Cid, Gonçalves, Carlos Alberto, Veiga, Ricardo T. Filho Orientação ao Mercado, Gestão do Conhecimento de Marketing e o Sucesso de Novos produtos: Uma Pesquisa Empírica no Setor Industrial. ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.
- Greenley, G. E., 1995. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. **British Journal of Management** 6, 1-13.
- Hooley, Graham, Fahy, John. Cox, Tony, Greenley, Gordon, Beracs, József, Fonfara, Krzysztof, Snoj, Boris, 2000. Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. **Proceedings...**American Marketing Association International Conference. Buenos Aires.
- Jaworski, Bernard J. E Kohli, Ajay K., 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-71.
- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J., Kumar, Ajith, 1993. MARKOR: A measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, 30 (November), 467-477.
- Krishnamurthi, , Lakshman, Mazumdar, Tridib, Raj, S. P. Asymetric response to price in consumer brand choice and purchase quantity decisions. **Journal of Consumer Research**, Vol. 19, no. 3, 1992. P.387-400.
- LEÃO, André Luiz M. de Souza, MELLO, Sérgio C. Benício. Mensurando Customer Value através do método laddering: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. ENANPAD, XXV, 2001, Campinas (São Paulo). **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.
- LEÃO, André Luiz M. de Souza, MELLO, Sérgio C. Benício. LEÃO, André Luiz M. de Souza, MELLO, Sérgio C. Benício. Conhecendo o Valor do Cliente Virtual: Uma Análise Utilizando a Teoria de Cadeias de Meios-Fim. ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.
- Matsuno, Ken, Mentzer, John T., 2000. The effects of strategy-type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing** 60 (4), 1-16.

- MONROE, Kent B. Pricing: **Making profitable decisions**. MacGraw-Hill: New York, 1990.
- Narver, John C. E Slater, Stanley F., 1990. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing** 54 (October), 20-35.
- Narver, John C., Slater, Stanley F., 1994. Does competitive Environment Moderate the Market-Orientation Performance Relationship? **Journal of Marketing** 58 (January), 46-55.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F. Intelligence Generation and Superior Customer Value, 2000. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (1).
- Ngai, Jimmy Chan Hung, Ellis, Paul., 1998. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review** 15 (2).
- Overby, Jeffrey Wade. **The Impact of National Culture Upon the Customer Value Hierarchy: a Comparison Between French and American Consumers**. 2000. Tese (Doutorado) – The University of Tennessee, Knoxville.
- Pelham, Alfred M. Wilson, David T., 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science** 24 (1).
- Perin, Marcelo G.; Sampaio, Claudio H. A relação entre as dimensões de orientação para mercado e performance. ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...Campinas: ANPAD**, 2001.
- Perin, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2002 Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/ Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- Pulendran, Sue, Speed, Richard, Widing Ii, Robert E., 2000. The antecedents and consequences of market orientation in Australia. **Australian Journal of Management** 25 (2).
- Sampaio, Claudio H. Relação entre orientação para mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil. 2000 Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/ Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- Silveira, Teniza. Verificação do grau de orientação para mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1999.
- Silveira, Teniza, Evrard, Yves. Um estudo sobre gestão do conhecimento sobre valor para o cliente em grandes empresas brasileiras. ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...Salvador: ANPAD**, 2002.
- Sinha, Iindrajit, Desarbo, Wayne S., 1998. An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value **Journal of Marketing Research** 35 (2).
- Slater, Stanley F. E Narver, John C., 1994a. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. **Business Horizons**, 37 (March-April), 22-28.
- Slater, Stanley F. E Narver, John C., Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, vol. 58, No. 1, 1994b.
- Sweeney, Jillian, Soutar, Geoffrey, (2001), Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, 77, 2001, p.203-220.
- Szybillo, George J., Jacoby, Jacob. **Intrinsic versus extrinsic cues as determinants of perceived product quality**. Journal of Applied Psychology, vol. 59, No. 1, p.74-78.
- Tabachnick, Barbara G., Fidell, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 2000.
- Tellis, Gerard J., Gaeth, Gary J. Best value, price-seeking, and price aversion: the impact of information and learning on consumer choice. **Journal of Marketing**, vol. 54, April, 1990. P.34-45

- Toaldo, Ana Maria, Rossi, Carlos A. V. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas do estado do Rio Grande do Sul. ENANPAD, XXI, 1997, Rio das Pedras. **Anais...**Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- Ubany, Joel E., Bearden, William O., Weilbaker, Dan C. The effect of plausible and exaggerated reference prices on consumer perceptions and price search. **Journal of Consumer Research**, vol. 15, No. 1, p. 95-110.
- Woodruff, Robert B., 1997. Customer Value: The next source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science** 25 (2), 139-153.
- Woodruff, Robert B., 1996. Gardial, Sarah. **Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction**. Oxford: Blackwel.
- ZAKI, Akel S., Toledo, Geraldo L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza. ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.
- Zeithaml, Valerie A, 1988. Consumers Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing** 52 (July), 2-22.