

**O Uso da Opinião do Consumidor como Indicador de Competitividade:
o Caso do Mercado de Fermentos***

The Use of Consumer Opinion as Competitiveness Indicator: the Yeast Market Case

Lélis Balestrin Espartel¹

Resumo

Competitividade e vantagem competitiva têm ocupado papel central na administração estratégica de marketing empreendida pelas empresas para enfrentar a atual dinâmica de mercado. Entretanto, tanto os modelos que avaliam a criação e manutenção de vantagem competitiva quanto os que avaliam diretamente a competitividade de empresas e suas marcas pecam por atribuir importância marginal ao papel dos clientes na avaliação da competitividade. O artigo procura preencher esta lacuna na medida em que reforça a discussão sobre a importância do cliente no incremento da competitividade da empresa, na criação de valor e no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, e propõe um conjunto de indicadores, em diferentes estágios do processo de decisão de compra, baseados na opinião do consumidor a respeito da marca. São apresentados resultados de uma pesquisa feita junto ao mercado de fermentos, com a avaliação competitiva da atuação de quatro marcas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Os resultados atestam que os indicadores utilizados na análise são adequados para ambos os mercados.

Palavras-chave: Marketing; Competitividade; Indicadores; Fermento

Abstract

Competitiveness and competitive advantage has a central role on strategic marketing management by companies to face the actual market dynamics. However, as much as the models that evaluate

* Artigo recebido em 25.02.2008, aprovado em 03.03.2009

¹ Doutor em Administração. Professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Endereço: Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – sala 1105 – Porto Alegre/RS – CEP 90619-900. E-mail: lbespartel@puccrs.br.

the creation and maintenance of competitive advantage as of those that directly evaluate the companies' competitiveness and their brands, fail for ascribing marginal importance for the customer's role in competitive assessment. This paper seeks to fill this gap reinforcing the discussion about the importance of the customer in increasing firm competitiveness, in value creation, and in the development of sustainable competitive advantages. It proposes a set of indicators in different stages in the buying decision process, based on consumer brand opinion. A research result done in a yeast market is shown here, including a competitive evaluation out of four yeast brands in the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina, Brazil. The results proved that the indicators in the analysis are adequate in both markets.

Keywords: Marketing; Competitiveness; Indicators; Yeast

1 Introdução

O contexto atual no qual se inserem as organizações apresenta uma série de desafios que as impelem no caminho da maior competitividade, sob pena de sucumbirem a uma concorrência nunca antes vista. Pressão por resultados financeiros, necessidade constante de reinvestimentos, inovações apresentadas em um ritmo alucinante, redução das diferenças entre os produtos, mercados globais trazendo novos clientes e novos concorrentes antes improváveis, emergência de grande quantidade de práticas e ferramentas de gestão, entre outros, são ingredientes que moldam o mercado e o tornam estimulante e provocador.

Adicione-se a esse cenário um movimento crescente de orientação para o mercado, onde as empresas têm colocado os interesses do cliente em primeiro lugar. A orientação para o mercado envolve o desenvolvimento de uma cultura organizacional onde são promovidos os comportamentos necessários para que seja criado valor superior ao cliente com vistas a obter um desempenho superior por parte da empresa (NARVER; SLATER, 1990). Ser orientado para o mercado implica, portanto, na identificação de necessidades dos clientes e em empreender esforços para que estas necessidades sejam atendidas, entregando-se ao cliente um produto de qualidade.

Tais mudanças conduzem a administração das empresas a promover a competitividade como grande prioridade nas definições estratégicas de atuação no mercado. Vantagem competitiva, sustentabilidade, posicionamento estratégico, entre outros, passaram a ser os grandes motores do desempenho superior. Segundo Oliveira (2004, p. 3), competitividade "significa aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação de mercado". Alguns autores tentam desvendar o caminho para uma maior competitividade, seja pelo uso de tecnologia da informação (OLIVEIRA et al., 2005), pelo desenvolvimento de inteligência competitiva (RODRIGUES; TOLEDO, 2006), ou pela formação de redes de empresas (HOFFMANN et al., 2005). Para avaliação da competitividade, existem vários modelos, desde os clássicos, como a análise da indústria proposta por Porter (1980), até modelos com abordagem sistêmica, como o GDI – *German Development Institute* (OLIVEIRA et al., 2005).

O que estes modelos têm em comum é a avaliação marginal do papel do clienteⁱ. O que se avalia é como a empresa interage com o cliente, se de forma direta ou indireta, ou qual o papel do cliente no negócio, seu porte, seu poder de barganha ou sua capacidade de compra. Não se avalia a opinião do cliente sobre a empresa e sua oferta. O propósito deste artigo é contribuir nesse sentido, reforçando a discussão sobre a importância do cliente no incremento da competitividade da empresa, na criação de valor e no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, propondo um conjunto de indicadores baseados na opinião do cliente a respeito da empresa. Para tanto, são apresentados resultados de uma pesquisa feita junto ao mercado de fermentos, com a avaliação competitiva da atuação de quatro marcas em dois Estados, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro, uma breve discussão teórica sobre competitividade e vantagem competitiva; depois, a competitividade vista sob a ótica do consumidor, com a proposição de indicadores; na seqüência, o método empregado na realização da pesquisa; depois, a discussão dos resultados e a avaliação competitiva das marcas; por fim, as conclusões do trabalho.

2 Competitividade e vantagem competitiva

A competitividade tem ocupado papel central nas definições estratégicas das empresas para enfrentar a atual dinâmica de mercado. Por mais que o termo *competitividade* faça parte de discussões em diversas arenas, entre elas a de negócios, existem muitas definições e formas de abordagem ao tema.

Silva e Souza Neto (2005, p. 2) definem competitividade como “a competência estratégica da empresa, nas suas dimensões internas, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável presente no mercado ante a concorrência com uma visão de competição pelo futuro”.

Para Kliemann e Hansen (2003), a competitividade deve ser entendida de acordo com três dimensões:

- 1) *empresarial*, envolvendo fatores de domínio da empresa, como produtividade e capacidade produtiva, qualidade de produto, capacidade de inovação, etc;
- 2) *estrutural*, onde se destacam fatores ligados ao mercado e à configuração da indústria, bem como a dinâmica da concorrência;
- 3) *sistêmica*, envolvendo fatores *macro* como mercado internacional, avanço do conhecimento, infra-estrutura, etc.

Para cada uma destas dimensões, há que se estabelecer indicadores. Por exemplo, na visão empresarial, os indicadores de competitividade, segundo Gonçalves e Paiva Jr (2005), estão ligados ao desempenho do setor em estudo, à qualidade e à capacidade de inovação.

Como decorrência de uma posição de competitividade alcançada por uma empresa, existe uma exposição a ameaças e oportunidades de mercado (MARQUES; MORAES, 2001). Este cenário

tem caráter dinâmico, ou seja, as ameaças e as oportunidades que se apresentam a cada empresa estão constantemente em alteração, o que permite pressupor que existe uma relação de mútua dependência entre as empresas.

Competitividade e vantagem competitiva estão intimamente relacionadas. Para Corrêa e Campos (2006, pg. 2), a competitividade “traduz-se na capacidade que uma organização desenvolve em algumas atividades específicas que lhe dão vantagem competitiva no seu ramo de negócio”. Uma vantagem competitiva, segundo Day (1990), é alguma coisa que permite à empresa auferir lucros superiores. Seus componentes são:

- *valor superior ao cliente*, quando os benefícios propostos aos clientes valem mais que o preço a pagar. Devlin (2001) afirma que a chave para obter vantagem competitiva é adicionar valor à oferta *melhor* que os concorrentes;

- *menor custo na entrega*, assumindo que a vantagem reside no desempenho de atividades a um custo inferior ao do concorrente.

Day e Wensley (1988) vêem a vantagem competitiva como uma superioridade de posição e de performance decorrente de uma superioridade relativa em habilidades e recursos que a empresa dispõe. De acordo com os autores, a vantagem competitiva caracteriza a superioridade competitiva.

Cyrino e Vasconcelos (2000) definem vantagem competitiva como a ocorrência de desempenho econômico superior à média do mercado em decorrência de estratégias definidas pelas empresas. De forma ampla, os autores apresentam quatro correntes de pensamento em estratégia empresarial que explicam a ocorrência de vantagem competitiva:

- 1) análise estrutural da indústria – modelo porteriano;
- 2) recursos e competências – teoria dos recursos;
- 3) processos de mercado – escola austríaca;
- 4) capacidades dinâmicas – teoria das capacidades dinâmicas.

Tanto os modelos que avaliam a criação e manutenção de vantagem competitiva quanto os que avaliam diretamente a competitividade de empresas e suas marcas pecam por atribuir importância marginal ao papel dos clientes da empresa na avaliação da competitividade.

Também as teorias propostas para explicar a dinâmica competitiva, como a teoria da vantagem dos recursos proposta por Hunt e Morgan (1995), concentram-se em níveis organizacionais (p.ex., performance financeira) e macroeconômicos (p.ex., inovação), ressaltando a importância da informação sobre os clientes de forma indireta, propondo a orientação de mercado como um recurso da empresa.

O item a seguir apresenta a proposição de um conjunto de indicadores que refletem competitividade, sob a ótica do consumidor.

3 A competitividade na perspectiva do consumidor

Para avaliar a competitividade sob a ótica do consumidor, são propostos neste artigo dez indicadores, divididos em quatro grupos:

1. Indicadores de memória;
2. Indicadores de familiaridade;
3. Indicadores de intenção de uso;
4. Indicadores de relação com a marca.

Para um melhor entendimento dos três primeiros grupos (memória, familiaridade e intenção de uso), a Figura 1 traz um esquema onde se apresenta o caminho a ser percorrido por uma marca até ser escolhida pelo consumidor, no momento da compra. De um universo de marcas existentes no mercado, concorrentes entre si, o consumidor conhece algumas (já viu ou ouviu falar, já experimentou, etc.) e não conhece outras. Dentre as que o consumidor conhece, considerando-se um número de concorrentes alto, é provável que ele lembre de um grupo de marcas e esqueça algumas delas. Dentre as restantes, lembradas, algumas marcas serão consideradas capazes de satisfazer as necessidades do consumidor; as demais, não serão consideradas adequadas. Por fim, do grupo das marcas consideradas será escolhida uma, a ser comprada.

Sheth, Mittal e Newman (2001) chamam o grupo de marcas conhecidas de *conjunto conhecido*, o grupo de marcas lembradas de *conjunto evocado*, e o grupo de marcas consideradas de *conjunto considerado*.

Mowen e Minor (2003) dividem as marcas "não consideradas", ou excluídas do conjunto considerado, em *conjunto inerte*, onde as marcas são tratadas com indiferença pelo consumidor, e em *conjunto inepto*, onde as marcas são inaceitáveis.

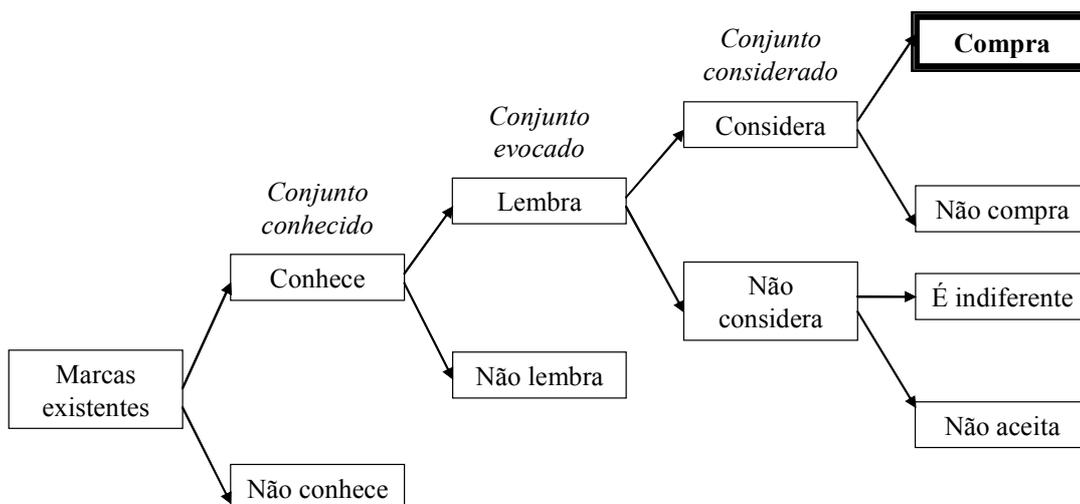


Figura 1 – Conhecimento, lembrança e consideração de marcas

Fonte: adaptado de Sheth, Mittal e Newman (2001) e Mowen e Minor (2003)

Indicadores de memória

Dentre os indicadores propostos pelo artigo, dois referem-se especificamente à memória: o *top of mind* e *lembrança*.

a) *Top of Mind*

Como se nota a partir da Figura 1, o processo de tomada de decisão do consumidor, no que se refere à escolha de uma marca, sofre sucessivos refinamentos até que uma marca seja comprada. Esses refinamentos reduzem o número de alternativas, permitindo ao consumidor uma maior racionalidade em sua decisão (WIRTZ; MATILLA, 2003), e começam a partir da seleção das marcas baseada na memória.

O primeiro indicador proposto é o *top of mind*, que corresponde à primeira marca lembrada pelo consumidor. Blackwell, Miniard e Engel (2005) chamam de *consciência top-of-mind* o percentual de consumidores que se lembram de uma determinada marca em primeiro lugar. É um indicador que gera polêmica há bastante tempo (GRUBER, 1969), pois o fato de ser lembrada em primeiro lugar não faz da marca “favorita” na escolha do cliente. Algumas publicações de negócios (p.ex., Revista Amanhã) divulgam anualmente as marcas eleitas *top of mind* pelo mercado, e o que se percebe é que muitas delas não são líderes de mercado ou não têm volume de vendas muito expressivo. São, de fato, marcas que investem significativamente em comunicação, sendo, portanto, as mais lembradas.

Mesmo com esta ressalva, o *top of mind* pode ser visto como um indicador de competitividade na medida em que, sendo a mais lembrada, a marca faz parte do conjunto evocado e, conseqüentemente, qualifica-se à próxima etapa (ser considerada).

b) Lembrança

A lembrança, seja ela em primeiro lugar (*top of mind*) ou não, está intimamente ligada à capacidade de memória do consumidor. De acordo com Sternberg (2000, p. 204), "a memória é o meio pelo qual você recorre às suas experiências passadas a fim de usar essas informações no presente". A memória exerce influência sobre os estágios da percepção, quais sejam, *exposição*, *atenção* e *compreensão*, permitindo aos consumidores a exposição seletiva aos estímulos encontrados (MOWEN; MINOR, 2003).

Segundo Solomon (2002), os psicólogos cognitivos vêem a memória como um processo composto por três "operações": a *codificação*, onde os dados sensoriais são transformados em representação mental; a *armazenagem*, onde a informação é mantida codificada na memória; e a *recuperação*, onde a informação é extraída da memória e utilizada. Acredita-se que o consumidor retém a informação a respeito de um produto a fim de utilizar posteriormente em um processo de decisão de compra (BETTMAN, 1979).

Feldman e Lynch (1988) verificaram que a *recuperação* sofre influência de uma série de fatores, entre eles o tempo decorrido desde a exposição ao estímulo, a existência de estímulos similares, o tipo de mensagem, a motivação do consumidor e outras informações disponíveis no ambiente.

Assim como o *top of mind*, a *lembrança* pode ser vista como indicador de competitividade na medida em que representa o "ser uma alternativa de compra", ou seja, ser lembrada por um consumidor pode representar para uma marca a possibilidade de compra futura.

Indicadores de familiaridade

Os chamados "indicadores de familiaridade" representam o grau de proximidade do cliente com a marca, seja pelo simples fato de conhecê-la (*conhecimento*), usá-la (*uso do produto* e *intensidade de uso*) ou, como decorrência disto, achar a marca a melhor alternativa (*preferência*). Os quatro indicadores propostos são descritos a seguir.

c) Conhecimento

De acordo com a Figura 1, uma das etapas iniciais na avaliação que o consumidor faz das marcas existentes no mercado é se o consumidor tem ciência da existência do produto. Conforme citado anteriormente, as marcas conhecidas (ou reconhecidas) pelo consumidor é que vão formar o conjunto conhecido (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). No momento do lançamento de novos produtos, por exemplo, é preciso um esforço de comunicação a fim de tornar o produto conhecido no mercado.

Especificamente para este artigo, não importa a representação do conhecimento, que, de acordo com a psicologia cognitiva, compreendem as formas como a mente representa o que se conhece sobre o mundo externo, via estruturas mentais (STERNBERG, 2000). Em outras palavras, como indicador de competitividade, as associações feitas a partir de uma marca são menos relevantes (e de mais difícil mensuração) que conhecer a marca.

Quando um consumidor não sabe da existência do produto, forma-se um *hiato de*

conhecimento (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005), que se refere à ausência de informação sobre o produto na memória do consumidor. O desafio, do ponto de vista mercadológico, e que afeta a competitividade da marca, é identificar tais hiatos que possam reduzir (ou mesmo eliminar) a probabilidade de o consumidor escolher a marca no futuro.

d) Uso do produto

O *uso do produto* é um indicador importante na avaliação de competitividade da marca uma vez que pode representar um rompimento na barreira da experimentação do produto. É de se supor que os riscos percebidos em usar um produto pela segunda vez sejam menores que aqueles identificados em um primeiro contato com o produto, assumindo que este primeiro contato tenha gerado reações ou avaliações positivas (por exemplo, satisfação).

O conceito de risco percebido envolve dois elementos: a incerteza e as conseqüências adversas (CONCHAR et al., 2004). Ambos tendem a ser percebidos com mais intensidade pelo consumidor na primeira experiência com o produto. Logo, o uso do produto diminui o risco e impacta diretamente no processo de escolha do cliente.

Ram e Jung (1990) propõem uma escala para a mensuração do uso de produto, identificando como dimensões do conceito a *freqüência de uso* e a *variedade de uso*. O uso do produto reflete-se, segundo os autores, na quantidade de vezes que o consumidor compra determinada marca em um período de tempo e na quantidade de outras marcas utilizadas neste mesmo período de tempo.

Neste artigo, como indicador de competitividade, não se pode afirmar que o *uso do produto* aponte freqüência e variedade (como no estudo de RAM; JUNG, 1990), mas caracteriza o contato do cliente com a marca, não apenas por meio de exposição na mídia, mas um contato direto de compra e consumo.

e) Intensidade de uso

A *intensidade de uso* aqui proposta difere da freqüência de uso proposta por Ram e Jung (1990), onde se avalia a quantidade de vezes em que a marca foi escolhida (ou comprada). Neste artigo, *intensidade de uso* refere-se à marca ser a mais comprada e/ou usada dentre as alternativas, ou seja, assim como o *top-of-mind* (que reflete a mais lembrada), a *intensidade de uso* está associada a um extremo: a mais comprada, a mais usada.

Tanto a *intensidade de uso* quanto a *freqüência de uso* estão dispostas, de fato, dentro de um *continuum* que reflete proporção: dentro de uma categoria de produto, quantas vezes a marca é comprada em comparação com outras. A diferença, neste caso, é que a *intensidade de uso* aponta a marca que tem a maior proporção. Durante algum tempo, esta medida de proporção foi vista como indício de lealdade do consumidor; posteriormente, a lealdade evoluiu para uma combinação de repetição de compra e atitude positiva em relação à marca (DICK; BASU, 1994).

f) Preferência

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), a *preferência* por uma marca representa as atitudes do consumidor a respeito de uma marca em relação a outra. Segundo Eagly e Chaiken (1993), atitudes são tendências psicológicas expressas a partir da avaliação de um objeto em

particular de forma favorável ou desfavorável. Em outras palavras, as atitudes representam o quanto se gosta ou não se gosta de alguma coisa; neste caso, de uma marca.

A *preferência* por uma marca é, portanto, uma predisposição favorável superior a das demais marcas. Um consumidor pode ter atitude positiva (ou favorável) em relação a uma série de marcas (o que vai formar o conjunto considerado, conforme a figura 1), mas vai desenvolver preferência em relação a somente uma marca.

Existe literatura abundante onde se avalia a formação das atitudes via composto de comunicação. Alguns autores defendem que as atitudes em relação a uma marca dependem significativamente da atitude do consumidor com relação ao anúncio desta marca (p.ex., MITCHELL; OLSON, 1981; MACKENZIE; LUTZ; BELCH, 1986).

Como indicador de competitividade, a *preferência* destaca-se, pois é ingrediente importante na decisão de compra do consumidor. Uma vez que alguns requisitos sejam cumpridos, entre eles a marca estar disponível no mercado e ter um preço compatível com o orçamento do consumidor, é de se supor que aumenta a chance de a marca preferida ser a escolhida na decisão de compra.

Indicadores de intenção de uso

Os indicadores de intenção de uso refletem, como o nome diz, intenção de comportamento, ou qual será o comportamento futuro provável do consumidor em relação à compra da marca. São propostos dois indicadores: a *predisposição positiva* e a *rejeição*, descritos a seguir.

g) Predisposição positiva

A *predisposição positiva*, como proposta de indicador de competitividade, refere-se à intenção de compra de uma marca. Segundo Mowen e Minor (2003), os consumidores, antes de agir, podem desenvolver intenções de comportamento, definidas como "expectativas de se comportar de determinada maneira em relação à aquisição, ao descarte e ao uso de produtos e serviços" (pg. 143). Os autores também defendem que as intenções de comportamento auxiliam na previsão do comportamento real.

A *predisposição positiva*, mesmo que represente apenas intenção de comprar ou usar determinada marca, pode ser usada como indicador de competitividade na medida em que reflete um possível (ou mesmo provável) comportamento futuro favorável à marca, podendo ser vista como outra forma de manifestação de *preferência* (proposta como indicador de familiaridade), reforçando-a.

h) Rejeição

O indicador *rejeição* representa o oposto à *predisposição positiva*. É a intenção manifestada pelo consumidor de não comprar ou usar determinada marca no futuro, independente de já tê-lo feito no passado. Do ponto de vista mercadológico, a *rejeição*, voltando mais uma vez à figura 1, significa a exclusão da marca do conjunto considerado (o consumidor não levará em consideração aquela marca no momento da compra).

A *rejeição* é um importante indicador de competitividade porque altos índices de *rejeição* a uma marca indicam que, de fato, esta marca não é competitiva, pois dificilmente será comprada.

Uma marca rejeitada pelo consumidor, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), é uma marca considerada inadequada e é, conseqüentemente, eliminada.

Indicadores de relação com a marca

O último grupo de indicadores de competitividade propostos é formado por indicadores que refletem a relação do consumidor com a marca, envolvendo a *tradição* e a *confiança*, descritos a seguir.

i) Tradição

A *tradição* pode ser vista como uma das dimensões da identidade da marca ou como uma forma de posicionamento de marca. Segundo Kapferer (2004), a marca que adquire *identidade* tem um “mapa”, que a caracteriza como única e define claramente o que a diferencia das demais, auxiliando na construção da imagem da marca. Aaker e Joachimsthaler (2007, pg. 53) definem a identidade da marca como “um conjunto de associações de marca que o estrategista deseja criar ou manter”, envolvendo promessas feitas aos consumidores.

Perceber uma marca como sendo a mais tradicional implica em evocar experiências passadas com essa marca, sejam experiências próprias do consumidor, sejam experiências relatadas por outros.

A tradição também pode representar uma estratégia de *posicionamento*. Posicionamento envolve a criação de uma imagem na mente do consumidor a respeito da marca e das características que fazem com que esta marca seja diferente das demais (FERRELL; HARTLINE, 2005). Uma marca pode ser posicionada como sendo a mais tradicional, desde que tradição seja percebida pelo consumidor como um atributo importante naquela categoria de produto.

O histórico de performance da marca (vendas, *market share* e lucratividade) reflete-se na formação da tradição. Jayachandran e Varadarajan (2006) verificaram que o histórico de sucesso de uma marca tem efeito positivo na sua *resposta competitiva*, que corresponde à habilidade de responder e conter ações dos competidores. Logo, a tradição da marca pode ser vista como indicador de competitividade na medida em que reforça e sustenta a posição competitiva da marca em relação às suas concorrentes.

j) Confiança

A *confiança*, originária da psicologia social, pode ser definida como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamentos de outro” (ROUSSEAU et al., 1998, p. 395). Para Chaudhuri e Holbrook (2001), marcas confiáveis deveriam ser compradas com maior freqüência e deveriam evocar níveis mais altos de comprometimento, ou seja, a confiança na marca tem impacto na lealdade.

A confiança também pode ser vista como indicador de competitividade, na medida em que aparece como antecedente da lealdade (GARBARINO; JOHNSON, 1999; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). A lealdade, representando um comprometimento profundo com a marca (OLIVER, 1999),

leva o consumidor a comprar novamente essa marca e a indicá-la a outras pessoas.

4 Método

Em virtude dos objetivos traçados para a pesquisa, optou-se por uma metodologia de cunho quantitativo. A população foco de investigação foi composta por moradores de Porto Alegre, de Passo Fundo e de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, e moradores de Blumenau, de Chapecó e de Joinville, em Santa Catarina.

Houve uma divisão do design de pesquisa em duas etapas distintas: a primeira, chamada etapa exploratória, e a segunda, etapa descritiva.

A *etapa exploratória* da pesquisa, resumidamente, é aquela que fornece os subsídios necessários para a construção do instrumento de coleta de dados da etapa seguinte (MALHOTRA, 1999). Para tanto, houve a identificação externa dos indicadores considerados relevantes para o público pesquisado através da realização de um conjunto de 20 entrevistas em profundidade.

A seguir, foi realizada uma análise de conteúdo, envolvendo uma avaliação qualitativa de todas as entrevistas em profundidade, permitindo interpretação e leitura adequadas e dinâmicas das questões levantadas. Essa análise levou à geração de um conjunto de indicadores de competitividade utilizados no questionário e à identificação das marcas a serem comparadas.

A *etapa descritiva* é aquela que permite que se responda, efetivamente, às questões levantadas quando definidos os objetivos da pesquisa (CHURCHILL, 1999). A partir da análise do conteúdo das entrevistas, foi possível a elaboração do instrumento de coleta.

A fim de facilitar a resposta dos entrevistados e agilizar a coleta de dados, foram utilizados discos circulares contendo as marcas identificadas na etapa exploratória da pesquisa. Foram utilizados discos, ao invés de uma lista de marcas, a fim de evitar o viés de resposta, uma vez que cada entrevistado recebia o disco em uma posição diferente. O entrevistado recebia o disco após ter respondido espontaneamente as duas primeiras questões, envolvendo memória (*top of mind e lembrança*).

Para a avaliação das variáveis de competitividade, foco deste artigo, foram utilizadas as seguintes escalas (as letras identificam os constructos apresentados no item 3):

- a) Quando você pensa em fermento, qual marca vem à sua cabeça primeiro? (*top of mind* – questão espontânea)
- b) Além dessa, que outras marcas de fermento você lembra? (*lembrança* – questão espontânea)
- c) Dessas marcas, quais as que você conhece? (*conhecimento* – disco)
- d) Dessas marcas, quais você já usou? (*uso do produto* – disco)
- e) Dessas marcas, qual a proporção entre as que você usa (percentual)? (*intensidade de uso* – disco)
- f) Dessas marcas, qual é a sua preferida (a que você mais gosta)? (*preferência* – disco)
- g e h) Se você tivesse que comprar fermento agora, considerando essas marcas, qual seria

a sua posição em relação a cada uma delas? (*predisposição positiva*, se a resposta fosse “com certeza compraria”, e *rejeição*, se a resposta fosse “não compraria de jeito nenhum” – disco)

i) Dessas marcas, qual, na sua avaliação, é a marca de fermento mais tradicional? (*tradição* – disco)

j) Dessas marcas, qual, na sua avaliação, é a marca de fermento que você mais confia? (*confiança* – disco)

Uma vez finalizado o questionário, foi realizado um pré-teste, a fim de verificar se existia dificuldade de compreensão das questões, se todas as questões formuladas eram realmente necessárias e quanto tempo era necessário para a realização da entrevista. Nenhuma alteração substancial foi necessária em função do pré-teste.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas pessoais estruturadas. Foram realizadas 600 entrevistas no Rio Grande do Sul e outras 600 em Santa Catarina (200 em cada cidade).

Encerrada a coleta e a digitação dos questionários, a preparação da matriz de entrada de dados envolveu a verificação (HAIR et al., 1998):

- da qualidade do banco de dados;
- de não resposta aos indicadores;
- de normalidade da distribuição dos dados;
- de *outliers*.

A partir desse tratamento das variáveis foi realizada a análise dos dados, cujos resultados são apresentados a seguir.

5 Resultados

Com relação à amostra do Rio Grande do Sul (600 casos), 95,7% dos respondentes são do sexo feminino, 61,0% são casados, com idade média de 44,8 anos ($dp=13,6$), sendo que 62,7% têm até o primeiro grau completo. No que diz respeito à ocupação, 34,3% declararam-se donas de casa, enquanto 17,5% são funcionários de empresas privadas e 17,0% são autônomos. No que tange ao domicílio, 58,6% têm renda domiciliar mensal de até mil reais, com média de 3,9 pessoas por domicílio ($dp=1,6$). Quase um terço da amostra (32,6%) usa fermento há mais de 20 anos e cerca de dois terços (67,8%) compram fermento mensalmente. Quase metade da amostra (46,5%) compra fermento em grandes redes de supermercado.

No que tange à caracterização da amostra de Santa Catarina (também 600 casos), não existem diferenças muito significativas: 98,8% dos respondentes são do sexo feminino, 62,6% são casados, têm idade média de 42,4 anos ($dp=13,5$), onde 69,4% têm até o primeiro grau completo. Quanto à ocupação, destaque para donas de casa (34,6%) e funcionários de empresas privadas (27,8%). Com respeito ao domicílio, 58,8% têm renda domiciliar mensal de até mil reais e a média de pessoas por domicílio é de 4,1 ($dp=1,7$). Quase um terço da amostra (30,2%) usa fermento há mais de 20 anos, mais de dois terços (69,6%) compram fermento mensalmente e 42,8% compram fermento em grandes redes de supermercado.

As tabelas 1 e 2 apresentam os resultados dos indicadores de competitividade,

respectivamente no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Foram utilizadas, para efeitos de simplificação, as quatro principais marcas de fermento com atuação em ambos os mercados, fato que explica porque, nestas tabelas, a soma percentual das questões de escolha simples não chega a 100%.

Tabela 1: Indicadores de competitividade no RS (valores em %)

Rio Grande do Sul	Top-of-Mind	Lembrança	Conhecimento	Uso do produto	Intensidade de uso
Marca A	39,9	51,0	52,6	61,3	42,3
Marca B	5,1	17,8	58,4	45,1	5,5
Marca C	0,9	5,1	16,2	7,5	1,9
Marca D	51,7	69,2	80,7	87,5	46,6
Rio Grande do Sul	Preferência	Predisposição	Rejeição	Tradição	Confiança
Marca A	43,6	56,0	1,6	23,9	42,4
Marca B	4,1	18,6	7,7	3,8	4,7
Marca C	1,4	4,0	8,8	0,2	1,3
Marca D	47,2	62,6	2,7	70,4	49,2

Fonte: coleta de dados

Obs.: os indicadores *top-of-mind*, *intensidade de uso*, *preferência*, *tradição* e *confiança* são respostas de escolha simples (apenas uma marca podia ser assinalada); as demais são de escolha múltipla (o respondente podia assinalar quantas marcas desejasse).

Tabela 2: Indicadores de competitividade em SC (valores em %)

Santa Catarina	Top-of-Mind	Lembrança	Conhecimento	Uso do produto	Intensidade de uso
Marca A	3,9	7,6	16,4	12,2	6,1
Marca B	19,1	17,9	43,7	28,4	8,0
Marca C	1,3	1,1	5,4	2,4	1,1
Marca D	23,0	84,4	80,8	84,5	73,6
Santa Catarina	Preferência	Predisposição	Rejeição	Tradição	Confiança
Marca A	5,8	10,3	0,8	3,6	5,7
Marca B	7,3	13,7	2,4	5,2	7,4
Marca C	0,8	1,0	5,3	1,2	1,0
Marca D	76,2	81,2	0,5	84,6	75,3

Fonte: coleta de dados

Obs.: os indicadores *top-of-mind*, *intensidade de uso*, *preferência*, *tradição* e *confiança* são respostas de escolha simples (apenas uma marca podia ser assinalada); as demais são de escolha múltipla (o respondente podia assinalar quantas marcas desejasse).

A fim de facilitar a análise comparativa entre as marcas, propõe-se o cálculo de um índice consolidado, considerando os dez indicadores propostos, divididos nos grupos propostos. O índice consolidado (IC) é calculado da seguinte forma:

$$IC = ((TOM + LEM) / 2 + (CTO + USP + INU + PRF) / 4 + (PRD + (100 - REJ)) / 2 + (TRA + CON) / 2) / 4$$

Sendo TOM=*Top-of-Mind*; LEM=*Lembrança*; CTO=*Conhecimento*; USP=*Uso do Produto*; INU=*Intensidade de Uso*; PRF=*Preferência*; PRD=*Predisposição*; REJ=*Rejeição*; TRA=*Tradição* e CON=*Confiança*. Para efeitos de melhor visualização dos resultados, todos os indicadores (tanto os de resposta simples quanto os de resposta múltipla) foram recalculados para uma base 100%, antes do cálculo da média de cada agrupamento.

Considerando o agrupamento dos indicadores nos quatro tipos propostos (*memória*, Revista Gestão.Org – 7 (2):213-231 – Mai/Ago 2009

familiaridade, intenção de uso e relação com a marca), as tabelas 3 e 4 mostram os resultados para cada grupo de indicadores e o IC, respectivamente no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

Tabela 3: Competitividade por grupo de indicadores e IC – RS (valores em %)

Rio Grande do Sul	Memória	Familiaridade	Intenção de uso	Relação com a marca	IC
Marca A	38,3	36,2	32,8	33,9	35,3
Marca B	8,8	15,1	18,8	4,3	11,8
Marca C	2,2	3,7	13,4	0,8	5,0
Marca D	50,7	44,9	35,0	61,0	47,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor

Obs.: valores recalculados para uma base 100%

Tabela 4: Competitividade por grupo de indicadores e IC – SC (valores em %)

Santa Catarina	Memória	Familiaridade	Intenção de uso	Relação com a marca	IC
Marca A	7,5	8,5	17,5	5,1	9,7
Marca B	28,3	17,3	18,9	6,9	17,8
Marca C	1,9	1,9	12,6	1,2	4,4
Marca D	62,3	72,2	51,0	86,8	68,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor

Obs.: valores recalculados para uma base 100%

A partir da análise das tabelas, pode-se perceber que:

1) a marca D é a mais competitiva em ambos os Estados;
 2) em termos de competitividade geral (IC), as marcas têm desempenhos comparativos distintos entre os dois Estados. No RS, as marcas D e A destacam-se em relação às demais; em SC, o desempenho da marca D é bastante superior às demais, e a marca B é a segunda mais competitiva;

3) no RS (tabela 3), o grupo de indicadores de *relação com a marca* é decisivo na construção da diferença de competitividade entre as marcas D e A (61,0% e 33,9%, respectivamente);

4) em SC (tabela 4), em todos os grupos de indicadores a diferença entre a marca D e as demais é acentuada (o que confirma o IC), mas também no grupo *relação com a marca* a diferença é mais pronunciada (86,8% para a marca D e 6,9% para a marca B);

5) em ambos os Estados, a marca C tem competitividade bem inferior às demais;

6) a análise isolada dos indicadores aponta que, no RS (tabela 1), o que faz com que a marca D se sobressaia é a *tradição* (70,4%), revelando a importância do tempo de existência no mercado de uma marca (aspecto histórico). O que aproxima as marcas D e A, entretanto, são indicadores como *intensidade de uso* e *preferência*, que podem indicar uma aceitação positiva equilibrada às duas marcas. Além disso, a proximidade verificada nos indicadores *predisposição* e *rejeição* indicam que o cenário competitivo no futuro tende a ser mais acirrado do que o verificado atualmente entre as duas marcas;

7) a mesma análise, agora em SC (tabela 2), revela que, com exceção do indicador *top-of-mind*, em todos os demais a vantagem da marca D é bastante acentuada, o que confirma uma competitividade (IC) superior.

Uma análise de desempenho de duas das principais marcas nos dois estados (marcas A e D), realizada na etapa exploratória da pesquisa, mostrou poucas diferenças em termos de qualidade de produto, estratégia de logística e distribuição, investimentos em comunicação e promoção, estrutura de custos, preços ao consumidor e intensidade da concorrência. Entretanto, o que se vê é uma grande diferença, de um Estado para outro, em termos de estrutura competitiva. Enquanto existe relativo equilíbrio entre as marcas A e D no Rio Grande do Sul, a diferença se acentua fortemente em Santa Catarina. Portanto, as estratégias a serem adotadas pelas marcas (não só A e D, mas todas) devem levar em consideração as peculiaridades de cada estrutura competitiva, pois o que se vê é o consumidor fazendo análises distintas de atuações de mercado não tão distintas assim.

Um importante fator a considerar é o quanto os indicadores propostos e, por consequência, o IC, estão alinhados com indicadores de desempenho. Neste sentido, foram avaliadas, junto aos entrevistados, questões referentes ao tipo de fermento mais usado, ao tamanho de embalagem mais usado, à frequência de compra e à quantidade comprada. A partir destas informações, foi possível calcular, para cada marca, o percentual de participação sobre o volume comprado pela amostra. Por exemplo, no Rio Grande do Sul, de todo o fermento comprado pelos entrevistados em determinado período de tempo, 39,9% deste volume foram da marca A. A tabela 5 compara o percentual das marcas sobre o volume total comprado com o IC.

Tabela 5: Volume comprado pela amostra e Índice de Competitividade (IC)

Marcas	Rio Grande do Sul		Santa Catarina	
	Volume	IC	Volume	IC
Marca A	39,9	35,3	2,6	9,7
Marca B	7,7	11,8	15,3	17,8
Marca C	1,1	5,0	1,0	4,4
Marca D	48,1	47,9	66,6	68,1

Fonte: elaborado pelo autor
Obs.: valores em percentual

Verifica-se, em relação aos dados apresentados na tabela, que as semelhanças são bastante grandes entre volume comprado e competitividade. Em ambos os mercados, a "ordem" entre as marcas é a mesma, e em muitos casos, mesmo que medindo coisas diferentes, os percentuais são bastante próximos.

6 Conclusões

A competitividade é vista pelas empresas como meio de sobrevivência às intempéries do mercado atual. Ser competitivo passa por conquistar e manter vantagens comparativas em relação à concorrência, buscando auferir lucros superiores. Na prática, a avaliação da competitividade passa pela análise dos ambientes interno e externo da empresa, envolvendo processos, produtividade, custos, relação com fornecedores, intensidade da concorrência no setor, entre outros. Tal avaliação, entretanto, tangencia um fator importante ao sucesso da empresa, que é a sua relação com o mercado, especialmente com seus consumidores. Esta relação, mais do que as dimensões transacionais, deve considerar a opinião (ou percepção) do consumidor a respeito da

empresa e de sua oferta, envolvendo seus produtos e serviços.

O artigo procura preencher esta lacuna na medida em que discute com mais profundidade o tema e propõe indicadores para a avaliação da competitividade da empresa sob o ponto de vista do consumidor. Esta avaliação, conforme discutido, pode ser determinante no processo de decisão de compra desse consumidor, fazendo com que este escolha ou não determinada marca. Esta escolha, ou a soma das escolhas dos clientes atuais e potenciais de uma empresa, é que vai compor importantes indicadores de desempenho, como faturamento, lucro líquido, *market share*, etc.

A comparação entre os volumes comprados pelo consumidor, que constituem um indicador de desempenho, e a competitividade de cada marca (apresentados na tabela 5), indicam uma consistência bastante grande entre a competitividade da marca na avaliação do consumidor e a sua tradução em resultados, por meio da compra da marca. Isto implica em dizer que a opinião do consumidor reflete seus atos, uma vez que preferências, atitudes e predisposições positivas com respeito a uma marca induzem à compra. Esta comparação atesta, portanto, a adequação dos indicadores propostos na avaliação da competitividade da marca.

De forma alguma o artigo propõe a substituição dos modelos de análise utilizados hoje em dia, mas prega que as diferentes avaliações sejam complementares. Os indicadores de competitividade aqui propostos, baseados na opinião do consumidor, não devem ser analisados isoladamente; devem promover o entendimento da competitividade de marcas, produtos ou empresas de uma forma mais ampla, provendo ao gestor informações mais abrangentes.

O cálculo de um índice consolidado (IC) apresentado neste artigo tem o intuito único de facilitar a comparação entre as marcas. O cálculo de um índice que reflita de forma mais acurada a competitividade de marcas em um setor ou uma indústria passa pelo entendimento do peso relativo de cada indicador no índice calculado. Uma vez que se pretendia apenas ter um parâmetro que permitisse a comparação entre as marcas, essa simplificação matemática não prejudica a análise.

As implicações gerenciais a partir da análise dos resultados dos indicadores de competitividade por parte do consumidor envolvem questões estratégicas e táticas. Do ponto de vista estratégico, existe espaço para reavaliar a forma como os mercados são segmentados, identificar quais são os atributos de produtos capazes de conferir alguma diferenciação e repensar a forma como algumas marcas estão posicionadas no mercado.

No nível tático, índices de *rejeição* mais altos devem ser combatidos com melhorias na qualidade do produto. Marcas com problemas de *lembrança* ou *familiaridade* devem combatê-los por meio de planos de comunicação adequados à realidade de cada mercado. Índices de *confiança* baixos podem, de um lado, revelar falhas de qualidade, mas também abrem espaços para a construção de relacionamentos de longo prazo, visto que existem vários estudos que indicam que a confiança se relaciona com satisfação de clientes, valor percebido e lealdade (p.ex, ESPARTEL; ROSSI, 2006; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

O nível de envolvimento pessoal do consumidor é elemento importante na caracterização do tipo de processo de decisão de compra que será seguido (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). O envolvimento sugere o grau de importância ou de interesse dado pelo cliente ao produto. O produto avaliado, fermento, é, para a maioria dos consumidores, um produto de baixo

envolvimento de compra e de baixo risco percebido, seja pelo seu preço unitário reduzido, seja pelo seu uso específico e esporádico. Em produtos onde exista maior envolvimento de compra (por exemplo, eletro-eletrônicos), é possível que os clientes tenham maior precisão na análise comparativa entre marcas.

Também se verificam no mercado de fermentos indícios de lealdade por parte dos clientes. Em mercados com esta característica, e onde os consumidores usam a mesma marca há muito tempo, a análise comparativa também pode conter viés. Analisar mercados com maior oferta de marcas e com menor lealdade (por exemplo, cervejas) pode trazer resultados interessantes.

As análises apresentadas são de caráter geral, apenas contextualizando, do ponto de vista de competitividade, a posição relativa de cada uma. A análise individual de cada indicador, ou grupo de indicadores, permite muitas outras considerações a respeito da posição comparativa de cada uma das quatro marcas avaliadas, não constituindo, entretanto, o foco do artigo. Em uma análise mais aprofundada, pode-se promover a comparação entre a gestão de cada uma das marcas, buscando-se paralelos (e explicações) entre a competitividade e as decisões ou ações em termos de processos produtivos, marketing, inovação e gestão de pessoas, entre outros fatores.

Como consideração final, vale salientar novamente que o artigo busca enriquecer a discussão e a avaliação da competitividade, na medida em que propõe um conjunto de indicadores pouco utilizados para este fim.

7 Bibliografia

- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como Construir Marcas Líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BETTMAN, James R. Memory Factors in Consumer Choice: A Review. **Journal of Marketing**, vol. 43, p. 37-53, Spring 1979.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.
- CHAUDHURI, Arjun; HOLBROOK, Morris B. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. **Journal of Marketing**, vol. 65, p. 81-93, April 2001.
- CHURCHILL JR., Gilbert A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Fort Lauderdale: Harcourt College Publishers, 1999.
- CONCHAR, Margy P.; ZINKHAN, George M.; PETERS, Cara; OLAVARRIETA, Sergio. An Integrated Framework for the Conceptualization of Consumers' Perceived-Risk Processing. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 32, nº 4, p. 418-36, 2004.
- CORRÊA, Gisleine F.; CAMPOS, Benedito M. Comportamento Empreendedor e Competitividade: um Estudo Exploratório em Restaurantes Self-Service (RSS). In: **Anais do XXX EnANPAD**, Salvador/BA, 2006.
- CYRINO, Álvaro B.; VASCONCELOS, Flávio C. de. Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, nº 4, outubro-dezembro 2000.
- DAY, George S. **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. Simon & Schuster, 1990.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive
- Revista Gestão.Org – 7 (2):213-231 – Mai/Ago 2009

- Superiority. **Journal of Marketing**, vol. 52, p. 1-20, April 1988.
- DEVLIN, James F. Consumer Evaluation and Competitive Advantage in Retail Financial Services: A Research Agenda. **European Journal of Marketing**, vol. 35, nº 5/6, p. 639-60, 2001.
- DICK, Alan S. & BASU, Kunal. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 22, p. 99-113, Spring 1994.
- EAGLY, Alice H.; CHAIKEN, Shelly. **The Psychology of Attitudes**. Fort Worth: Harcourt Brace, 1993.
- ESPARTEL, Lélis B.; ROSSI, Carlos A. V. Um Estudo Longitudinal da Lealdade do Cliente e de Seus Antecedentes. In: **Anais...** do II Encontro de Marketing da ANPAD – EMA, Rio de Janeiro/RJ, 2006.
- FELDMAN, Jack M.; LYNCH Jr, John G. Self-Generated Validity and Other Effects of Measurement on Belief, Attitude, Intention, and Behavior. **Journal of Applied Psychology**, vol. 73, p. 421-35, August 1988.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.
- GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 63, nº 2, p. 70-87, 1999.
- GONÇALVES, Carlos A.; PAIVA JR, Fernando G. Competitividade e Inovação Influenciando o Crescimento Empresarial: a Perspectiva dos Empreendedores de Empresas de Base Tecnológica. In: **Anais** do XXIX EnANPAD, Brasília/DF, 2005.
- GRUBER, Alin. Top-of-Mind Awareness and Share of Families: An Observation. **Journal of Marketing Research**, vol. VI, p. 227-31, May 1969.
- HAIR, Joseph F. Jr; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- HOFFMANN, Valmir E.; MOLINA-MORALES, Francesco X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, Maria Teresa. Competitividade na Indústria do Vestuário: Uma Avaliação a Partir da Perspectiva das Redes de Empresas. In: **Anais...** do XXIX EnANPAD, Brasília/DF, 2005.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, vol. 59, p. 1-15, April 1995.
- JAYACHANDRAN, Satish; VARADARAJAN, Rajan. Does Success Diminish Competitive Responsiveness? Reconciling Conflicting Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 34, nº 3, p. 284-94, 2006.
- KAPFERER, Jean-Noël. **As Marcas: Capital da Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KLIEMANN, F. J.; HANSEN, Peter B. Avaliação de Desempenho de Cadeias Produtivas: o Novo Desafio da Competitividade Sistêmica. In: **Anais...** do XXIII ENEGEP, Curitiba/PR, 2003.
- MALHOTRA, Naresh. **Marketing Research: An Applied Orientation**. Upper Sadle River: Prentice Hall, 1999.
- MACKENZIE, Scott B.; LUTZ, Richard J.; BELCH, George E. The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. **Journal of Marketing Research**, vol. 23, p. 130-43, May 1986.
- MARQUES, Denilson B.; MORAES, Walter F. A. de. Desempenho Competitivo, Capacidades Diferenciadoras e Posicionamento Competitivo. In: **Anais...** do XXV EnANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 2001.
- MITCHELL, Andrew A.; OLSON, Jerry C. Are Product Attribute Beliefs the Only Mediators of

- Advertising Effects on Brand Attitudes? **Journal of Marketing Research**, vol. 18, p. 318-32, August 1981.
- MOWEN, John C.; MINOR, Michael. **O Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2002.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 20-35, October 1990.
- OLIVEIRA, Letícia de. A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico. **Revista Eletrônica de Administração** – REAd, Ed. 40, Vol. 10, nº 4, jul-ago 2004.
- OLIVEIRA, Mírian; OLIVEIRA, Leonardo R. de; HANSEN, Peter B.; GASPAROTE, Maurício. Governança em TI e Competitividade do Arranjo Produtivo Local Coureiro-Calçadista do Rio Grande do Sul. In: **Anais... do XXIX EnANPAD**, Brasília/DF, 2005.
- OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty. **Journal of Marketing**, vol. 63, Special Issue, p.33-44, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RAM, S.; JUNG, Hyung-Shik. The Conceptualization and Measurement of Product Usage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 18, nº 1, p. 67-76, Winter 1990.
- RODRIGUES, Leonel C.; TOLEDO, Luiz A. Alinhamento entre Sistema de Inteligência Competitiva e Gerenciamento da Tecnologia da Informação. In: **Anais... do XXX EnANPAD**, Salvador/BA, 2006.
- ROUSSEAU, Denise; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald; CAMERER, Colin. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, vol. 23, nº 3, p.393-404, 1998.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001
- SILVA, Brivaldo A. M. da; SOUZA NETO, Manoel V. Uso Estratégico da Tecnologia da Informação em Busca da Competitividade: Estudo de Casos em Empresas do Rio Grande do Norte. In: **Anais... do XXIX EnANPAD**, Brasília/DF, 2005.
- SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, nº 1, p. 150-67, 2000.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip & SABOL, Barry. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, Vol. 66, nº 1, p. 15-37, January 2002.
- SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2002
- STERNBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000
- WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S. The Effects of Consumer Expertise on Evoked Set Size and Service Loyalty. **Journal of Services Marketing**, vol. 17, nº 7, p. 649-65, 2003.

ⁱ Os termos “cliente” e “consumidor” são utilizados de forma livre e indistinta no texto, tendo, portanto, o mesmo significado.