



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



**ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
ADMINISTRAÇÃO**

PAULO RICARDO CONDI

**PROPOSIÇÃO DE VALOR: APLICAÇÃO DO *VALUE
CREATION ACTIVITIES MODEL* NO VAREJO
SUPERMERCADISTA**

CAMPO GRANDE – MS
2018

PAULO RICARDO CONDI

**PROPOSIÇÃO DE VALOR: APLICAÇÃO DO *VALUE
CREATION ACTIVITIES MODEL* NO VAREJO
SUPERMERCADISTA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração.

Área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho

CAMPO GRANDE – MS
2018

PAULO RICARDO CONDI

**PROPOSIÇÃO DE VALOR: APLICAÇÃO DO *VALUE
CREATION ACTIVITIES MODEL* NO VAREJO
SUPERMERCADISTA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 06 de abril de 2018.

Prof.º Dra. Thelma Lucchese Cheung
Coordenadora Substituta do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho
Orientador – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof.ª Dra. Caroline Pauletto Spanhol Finocchio
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Michel Ângelo Constantino de Oliveira
Universidade Católica Dom Bosco

Campo Grande - MS, 06 de abril de 2018.

Dedicatória Especial

Dedico este trabalho a minha esposa e ao meu filho Lorenzo por entender e apoiar os momentos de dificuldades e ausência, assim como a minha mãe e ao meu pai, por terem me dado o melhor que um filho pode receber de seus pais: amor, educação e valores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui, agradeço à vida por ter me presenteado com tantas coisas boas, por ter me proporcionado oportunidades excepcionais e conhecer pessoas fantásticas em minha vida.

Agradeço aos meus professores/educadores que ao longo de minha vida contribuíram para a minha formação.

Agradeço ao meu pai Alcides e minha mãe Regina por sempre me apoiar e não poupar esforços para me dar possibilidades de ser um ser humano melhor a cada dia.

Em especial, gostaria de agradecer aos meus irmãos Pedro Condi e Ana Condi, por entender meus momentos de ausência e me apoiar.

Agradeço especialmente minha esposa Christiane Condi e meu filho Lorenzo Condi por sempre me apoiar e compreender que os momentos de ausência tiveram um propósito e que a cada dia a vontade de proporcionar-lhes o melhor me inspira a nunca desistir diante das dificuldades.

Agradeço ao pesquisador Kyösti Pennanen e aos demais autores do modelo *VCAM*, que gentilmente, me disponibilizou o modelo por e-mail e as informações relevantes para sua operacionalização.

Agradeço aos entrevistados pela paciência, proatividade e contribuições ao conceder a entrevistas, pois sem eles não haveria dados para o trabalho.

Agradeço ao PIBIC Carlos Felipe de Paula Geraldo, pelo apoio, proatividade e dedicação.

Agradeço aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado.

Um agradecimento muito especial ao meu amigo Wellington Rodrigues da Silva. Além de amigo e meu padrinho de casamento, o considero um irmão de todas as horas. Fundamental apoiador nos momentos de dificuldades e de perseverança.

Agradeço aos meus orientadores Professor Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho e Professora Dra. Caroline Pauletto Spanhol Finocchio, pela paciência e por ter acreditado em meu potencial, sempre me orientando com dedicação, transmitindo-me conhecimentos, experiências e bons momentos de aprendizado, depositando em mim sua confiança no meu trabalho. Sendo umas das melhores pessoas com quem tive a oportunidade de conviver. Muito éticos e sempre buscaram me ajudar.

A todos os professores da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da UFMS, cuja contribuição foi essencial na realização deste trabalho.

Agradeço à banca de qualificação composta pelos professores Caroline Spanhol, Dario Lima-Filho e Filipe Quevedo, pelas relevantes contribuições ao trabalho.

Agradeço à banca de defesa, pelas críticas e contribuições a este trabalho.

Aos colegas do mestrado, à secretaria da ESAN, à coordenação.

A todos que apesar de não citados aqui, contribuíram nesse trabalho e em minha vida.

Epígrafe

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence os obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar.

CONDI, P. R. **Proposição de Valor: Aplicação do *Value Creation Activities Model* no Varejo Supermercadista**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar as proposições de valor do varejo supermercadista ao cliente. Especificamente, objetivou-se: a) descrever as atividades de valor utilizadas pelos supermercados para propor valor ao cliente. b) identificar as fontes de valor que são utilizadas pelos supermercados para a propor valor ao cliente. c) destacar as palavras que melhor representam o significado de "propor valor para os clientes de supermercado", na visão dos entrevistados, assim como as seções que mais propõem valor. Para a realização dos objetivos foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado com 8 questões abertas. Participaram da pesquisa 12 entrevistados entre gerentes, empresários e consultores do varejo supermercadista com experiência no setor de no mínimo 8 anos. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas em um editor de texto e analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados identificaram 8 atividades de valor, 71 subatividades e 5 fontes de valor, sendo que o maior número de ocorrências foram as atividades "Atributo de loja", "Estratégias/Processos" e "Mix amplo". A fonte de valor mais utilizada para propor valor ao cliente é a fonte "Produto", bem como as seções que mais propõem valor, são as seções: "FLV", "Açougue" e "Padaria". Por fim as palavras que melhor representam o significado de propor valor para o cliente são: atendimento, comodidade, ambiente, estacionamento, localização, variedade e preço. O *VCAM - S* mostrou ser um relevante instrumento de orientação para os gestores de supermercados na tomada de decisão, sobretudo quanto a elaboração de proposições de valor com foco na maximização do valor percebido pelo cliente.

Palavras-chave: *VCAM - S*; proposição de valor; *Iramuteq*; supermercado.

CONDI, P. R. **Value Proposition: Application of Value Creation Activities Model in Retail Supermarket.** 104 f. Dissertation (Master in Administration) - Postgraduate Course in Administration, Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.

ABSTRACT

This work has as main objective to analyze the value propositions of the retail supermarket to the client. Specifically, we aimed to: a) describe the value activities used by supermarkets to propose value to the customer. b) identify the sources of value that are used by supermarkets to propose value to the customer. c) highlight the words that best represent the meaning of "proposing value for supermarket clients", in the view of the interviewees, as well as the sections that most propose value. To achieve the objectives, a semi-structured interview script was elaborated with 8 questions 12 interviewed between managers, entrepreneurs and consultants of the retail supermarket with experience in the sector of at least 8 years. After the interviews were carried out, they were transcribed in a text editor and analyzed according to the technique of content analysis. The results of which identified 8 activities of value, 71 sub-activities and 5 sources of value, with the greatest number of occurrences being the activities "Store attribute", "Strategies / Processes" and "Broad mix". to propose value to the customer is the source "Product", as well as the sections that most propose value, are the sections: "FFV", "Butcher" and "Bakery". Finally, the words that best represent the meaning of proposing value to the customer are: service, convenience, environment, parking, location, variety and price. The VCAM - S proved to be a relevant tool for orienting supermarket managers in decision - making, especially regarding the elaboration of value propositions focused on the maximization of perceived value by the client.

Key Words: VCAM - S; value proposition; Iramuteq; supermarket.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Construtos da fundamentação teórica

Figura 2 – Categorização da teoria do valor

Figura 3 – *Value Creation Activities Model – VCAM*

Figura 4 - *Value Creation Activities Model Supermarket – VCAM – S*

Figura 5 - Análise de nuvem de palavras

Figura 6 - Participação no faturamento por seções.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Formatos de loja de varejo de alimentos no Brasil

Tabela 2 – Ranking dos maiores supermercadistas brasileiros em faturamento

Tabela 3 – Descrição do perfil dos participantes da pesquisa

Tabela 4 – Número de ocorrências das atividades do *VCAM – S*

Tabela 5 – Atividades de “Atributos da loja” do *VCAM – S*.

Tabela 6 – Número de ocorrências das fontes de valor do *VCAM – S*

Tabela 7 – Seções que mais propõem valor para o cliente

Tabela 8 – Significado de propor valor para o cliente

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Principais abordagens de valor
- Quadro 2 – *Good Dominant Logic* versus *Service Dominant Logic*
- Quadro 3 – Visão geral das proposições de valor
- Quadro 4 – Atividades para a proposição de valor
- Quadro 5 – Categorização dos tipos de valor
- Quadro 6 – Fontes de valor da pesquisa e principais autores
- Quadro 7 – *Framework* de proposição de valor para o cliente
- Quadro 8 – Principais tipos de varejistas
- Quadro 9 – Quatro níveis de serviços no varejo
- Quadro 10 – Adaptações do *VCAM* para o *VCAM-S*
- Quadro 11 – Atributos de valor percebido de uma loja
- Quadro 12 – Atividade de proposição de valor do *VCAM – S*

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMA	<i>American Marketing Association</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GDL	<i>Good Dominant Logic</i>
GPA	Grupo Pão de Açúcar
PAC	Pesquisa Anual do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamento Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SDL	<i>Service Dominant Logic</i>
SM	Supermercado Moderno
VCAM	<i>Value Creation Activities Model</i>
VCAM - S	<i>Value Creation Activities Model - Supermarket</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 OBJETIVO GERAL	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CRIAÇÃO DE VALOR	18
2.2 PROPOSIÇÃO DE VALOR.....	22
2.3 <i>VALUE CREATION ACTIVITIES MODEL - VCAM</i>	24
2.4 TIPOS E FONTES DE VALOR.....	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 PANORAMA DO OBJETO DA PESQUISA.....	33
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.3 AMOSTRA.....	38
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5 CONSTRUÇÃO E JUSTIFICATIVA DO <i>VCAM - SUPERMARKET</i>	39
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	45
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E ANÁLISE TEXTUAL.....	46
4.2 ATIVIDADES IDENTIFICADAS PELO <i>VCAM – SUPERMARKET</i>	49
4.3 SIGNIFICADO DE PROPOSIÇÃO DE VALOR E SEÇÕES	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO	75
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	76
APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DEPOIMENTOS	77
APÊNDICE D – ATIVIDADES DE PROPOSIÇÃO DE VALOR DO <i>VCAM - S</i>	100

1.INTRODUÇÃO

O varejo supermercadista no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), apresentou em 2016 um faturamento de aproximadamente 338,7 bilhões de reais, cerca de 5% do PIB. Diante de sua representatividade econômica e da intensa competição no setor, os supermercados têm buscado entregar novas proposições de valor para os clientes, com o objetivo de se realçar ainda mais no mercado, assegurando lucros e ampliando a vantagem competitiva perante outros formatos de varejo.

Devido a subjetividade e ambiguidade do conceito de valor, constata-se na literatura a existência de diversas definições, sendo que essas definições contribuem para a sua evolução conceitual ao longo do tempo (KHALIFA, 2004; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; LINDGREEN et al., 2012). Por exemplo, conceito de valor, segundo Gummerus (2013), pode ser analisado a partir do processo de criação (*creation process*) e da determinação dos resultados (*outcome determination*). O primeiro pode ser compreendido com base em três perspectivas: i) firma, ii) co-criação e iii) cliente, sendo que o valor na perspectiva do cliente, será sempre definido pelas suas percepções e avaliações subjetivas sobre a sua experiência total ao consumir um bem ou serviço. Já o segundo pode ser analisado por meio das abordagens: i) cadeia meio-fim, ii) benefícios/sacrifícios, iii) experiencial e iv) fenomenológica.

Enquanto a criação de valor para o cliente é definida pelas percepções e avaliações subjetivas sobre a experiência total ao consumir um produto ou serviço, a vantagem competitiva é definida pelo uso de recursos e a capacidade da empresa em criar valor potencial para o cliente. Sendo que a proposta de valor é a junção de uma decisão de gerenciamento estratégico sobre o que a empresa acredita que seus clientes valorizam e o que a empresa é capaz de fornecer (RINTAMÄKI et al., 2007).

A capacidade da empresa em criar uma proposição de valor para o seu cliente caracteriza-se como sendo uma vantagem competitiva através da utilização de seus recursos, porém é importante que essa proposição de valor seja avaliada também a partir da perspectiva do cliente (ANDERSON, 2006).

Pela Lógica do Serviço Dominante (*SDL*), o valor é criado pelos clientes, enquanto as empresas apenas oferecem proposições de valor (VARGO et al., 2008). Essas

proposições de valor podem ser subdivididas em quatro importantes dimensões: econômico, funcional, emocional e simbólico (RINTAMÄKI et al., 2007).

O valor econômico leva em consideração o preço mais baixo ou o benefício mais elevado da equação qualidade e preço (ZEITHAML, 1988). O valor funcional é caracterizado pela utilidade percebida e deriva da capacidade de uma alternativa para o desempenho funcional, utilitário ou físico (SHETH et al., 1991). O valor emocional representa a utilidade percebida, além de derivar da capacidade que uma alternativa possa despertar sentimentos ou estados afetivos; e, por fim, o valor simbólico que tem sua ênfase na autoexpressão através de códigos socialmente interpretados e embutidos no consumo. Sendo assim, as atividades de proposição de valor são ações concretas que as empresas realizam para potencializar a criação de valor para o cliente (RINTAMAKI et al., 2007).

Devido à complexidade da temática, esta pesquisa foi desenvolvida a partir do *Value Creation Activities Model (VCAM)* de Lindman et al. (2016) que possui *background* consistente. Trata-se de um modelo que estrutura as fontes, os tipos e as atividades de valor subsidiando análises pertinentes as proposições de valor desenvolvidas no campo do *marketing*, gerenciamento de operações, estratégias e organização (LINDMAN et al., 2016).

No Brasil vem sendo desenvolvidos estudos sobre proposição de valor, mas com foco na gestão pública (CATELLI; SANTOS, 2004), no ciclo de vida do produto (KAYO, 2006), na análise do capital psicológico (ANTUNES; CAETANO; CUNHA, 2013) e no desenvolvimento de métricas para a avaliação de vantagem competitiva e da criação de valor financeiro (BRITO; BRITO, 2012). Contudo, poucos estudos, a exemplo de Lima-Filho (1999), têm objetivado conhecer o fenômeno da proposição de valor em supermercados, para entender como essas empresas desenvolvem proposições de valor para os seus clientes.

Em um contexto em que se verifica a existência de poucos estudos nesse campo e a aplicação do *VCAM* a um número reduzido de setores da economia, como o moveleiro, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais fontes de valor são utilizadas pelo varejo supermercadista para propor valor aos seus clientes?

Esta dissertação se desenvolve em cinco capítulos, sendo o primeiro, esta introdução. O segundo aborda o conceito de criação de valor, proposição de valor, bem como apresenta e discute o modelo teórico *VCAM* de Lindman et al. (2016), ressaltando os elementos que o compõem: as fontes, as atividades e os tipos de valor. O terceiro

capítulo descreve a metodologia utilizada neste estudo, o quarto capítulo aborda os resultados encontrados nos depoimentos, que compreende a análise dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. O último capítulo aborda as considerações finais, onde se argumenta as implicações gerenciais, acadêmicas, as limitações e os direcionamentos para futuras pesquisas.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) de 2008-2009, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), no Brasil os gastos com alimentação são elevados para uma significativa parcela da população, representando cerca de 19,80% das despesas do orçamento familiar. As pessoas que possuem renda familiar mais elevada (acima de R\$ 10.375,00) gastam cerca de 11,54%; já as famílias que apresentam renda inferior a (R\$830,00) destinam cerca de 24,9% de seu orçamento para alimentação. A pesquisa apresenta que as despesas com alimentação só perdem para os gastos com habitação, que representam cerca de 35,9% das despesas do orçamento familiar, evidenciando, assim, a relevância da categoria alimentos nos gastos dos consumidores e, conseqüentemente, a sua representatividade na economia nacional.

Para atender a esta demanda, o varejo de autosserviço apresenta 84,5 mil lojas, contribuindo com 1,85 milhão de empregos gerados, com cerca de 215,6 mil *checkouts* e representando 5,35% do PIB (ABRAS, 2016). Ocorre que considerando a relevância do setor, tanto em termos econômicos como sociais, e do ponto de vista gerencial, nota-se que após uma série histórica de dez anos com expansão real, o autosserviço apresentou em 2015 uma queda real de 3,25% no índice de faturamento. Os supermercados, especificamente, apresentaram uma queda significativa tanto em sua margem bruta (4,4% de 2015 para 2016) quanto em seu *market share* (de 62% em 2014, para 61% em 2015), contrapondo o crescimento expressivo de outros formatos como por exemplo o atacarejo que teve um crescimento real de 14,1% em seu faturamento e elevou em 2% seu *market share* (SuperHiper, 2016).

Nota-se que o varejo supermercadista mesmo sendo robusto e representativo, necessita avaliar sua *performance* e buscar formas de se manter competitivo. Desta forma, esta pesquisa permite que as empresas avaliem as atividades que realizam em relação a proposição de valor, ponderando seu posicionamento, eventuais fraquezas, contradições e/ou oportunidades de melhoria.

Outra contribuição refere-se à orientação que esta pesquisa oferece aos gestores de supermercados na tomada de decisão, sobretudo quanto a elaboração de proposições de valor com foco na maximização do valor percebido pelo cliente, consequentemente favorecendo a estruturação e longevidade dessas empresas. Visto que serão identificadas as principais fontes e as atividades de proposição de valor, ou seja, ações concretas desenvolvidas pelos supermercadistas com a finalidade de propor valor, sendo possível correlacioná-las com as fontes de valor, informação, interação, produto, ambiente e transferência de posse, identificadas pelo *VCAM*.

Na perspectiva teórica, os resultados desta pesquisa terão impacto na discussão atual sobre o papel das empresas na proposição de valor, validando a utilização do *VCAM* no varejo supermercadista. Já na perspectiva prática, o modelo poderá convergir para a consolidação desta ferramenta para uso das empresas do setor.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as proposições de valor utilizadas pelo varejo supermercadista.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) descrever as atividades de valor utilizadas pelos supermercados para propor valor ao cliente.

b) identificar as fontes de valor que são utilizadas pelos supermercados para a propor valor ao cliente.

c) destacar as palavras que melhor representam o significado de "propor valor para os clientes de supermercado", na visão dos entrevistados, assim como as seções que mais propõem valor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que fundamenta a pesquisa, visando a compreensão dos construtos voltados ao entendimento das fontes de valor e perspectivas associadas a proposição de valor e sua aplicabilidade no varejo de supermercados. São identificados conceitos de criação de valor, proposição de valor, o *VCAM* e os tipos e fontes de valor (Figura 1).

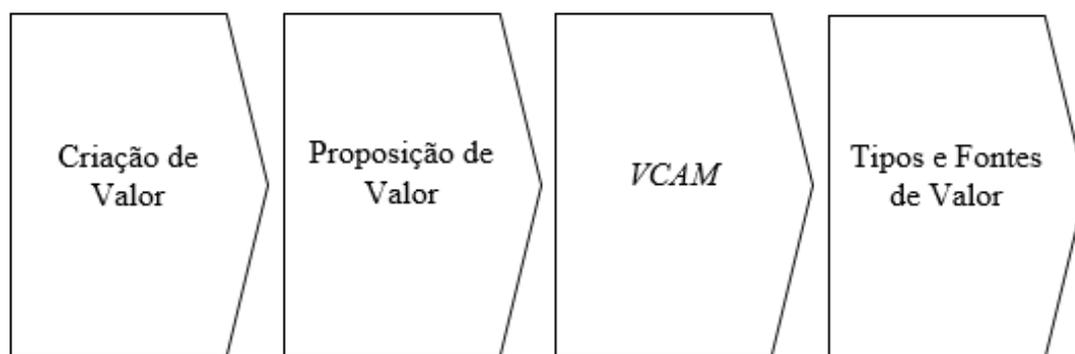


Figura 1 - Construtos da fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 CRIAÇÃO DE VALOR

Existem diferentes opiniões sobre quem se dedica às atividades de criação de valor e como o valor é gerado, sendo que essas visões divergentes provavelmente agravam a incoerência já existente na literatura de valor, embora seja lógico assumir que apenas ligando atividades de criação de valor e percepções de valores a empresa pode analisar quais atividades são vitais para a criação de uma vantagem competitiva (GUMMERUS, 2013).

No setor varejista, por exemplo, a vantagem competitiva é muitas vezes atribuída à lógica de que a qualidade do serviço contribui para a percepção de valor do cliente, o que resulta em uma maior satisfação e intenções comportamentais quanto à determinada marca, eventualmente, criando fidelidade, a qual contribui para uma maior rentabilidade (RINTAMAKI et al., 2007). Para Barney (1991), a empresa obtém vantagem competitiva ao implementar estratégias de criação de valor, sendo que se a empresa oferece serviços de entrega dos produtos, por exemplo, ela pode definir processos que garantam agilidade de entrega, disponibilização de um canal de comunicação de acesso a rastreabilidade da mercadoria em tempo real, utilizar ferramentas de *Customer Relationship Management*

(*CRM*) para coletar e gerenciar informações estratégicas sobre os seus clientes, entre outras.

O *marketing* de relacionamento posiciona as implicações do relacionamento entre cliente e fornecedor em que a compra, o uso e a comercialização são processos interligados, e as interações entre fornecedores e clientes são essenciais para a criação de valor (GRÖNROOS, 2011). Ainda na perspectiva de criação de valor, Guenzi e Troilo (2007) mostram que a orientação estratégica de longo prazo, o relacionamento eficaz do *marketing* de vendas e vendedores orientados para o cliente afetam positivamente a criação de valor e favorece a oportunidade de obter um desempenho superior em seu mercado. Sendo assim, alguns estudos demonstram a importância da criação de valor ao relacionar-se com a percepção de valor do cliente e sua influência na lealdade, nas compras futuras e no retorno para a empresa (JOHNSON, 2006; SIRDESHMUKH, 2002).

Outras definições de criação de valor destacam que as empresas procuram diferenciar seus bens e serviços agregando valor para o cliente na expectativa de superar a concorrência e satisfazer os desejos dos consumidores. Acrescenta-se que os clientes também criam valor por meio de uma série de atividades realizadas para atingir um objetivo particular, constituindo-se de emoção, cognição e comportamento, sendo que o processo de criação de valor ao cliente é, frequentemente, não linear e inconsciente (PAYNE et al., 2008).

Percebe-se que cada abordagem possui um enfoque que contribui para o desenvolvimento e sedimentação dos conceitos de valor e de criação de valor. Para Gummerus (2013), esse processo pode ser compreendido a partir de duas perspectivas: i) processo de criação de valor e ii) determinação de resultados. O primeiro pode ser compreendido a partir de três perspectivas: i) firma, ii) co-criação e iii) cliente. Já o segundo pode ser analisado por meio das abordagens: i) cadeia meio-fim, ii) benefícios/sacrifícios, iii) experiencial e iv) fenomenológica. Segundo a referida autora, a perspectiva de análise necessita ser ancorada a partir de um determinado agente, seja pela empresa, cliente ou outra parte interessada (Figura 2).

Na perspectiva da firma, pode-se destacar as contribuições de Porter (1985), com o enfoque da análise competitiva, Barney (1991) com a visão baseada em recursos, Hunt e Morgan (1995, 1996) na teoria da vantagem do recurso e Srivastava et al., (1999) na visão de processos de negócios. Na co-criação de valor, a literatura destaca que ambas as partes se beneficiam das atividades de co-criação, sendo para Nambisan (2002) um

processo colaborativo. Já o processo de criação de valor pelo cliente pode ser definido como uma série de atividades realizadas por ele para conseguir uma meta particular. Um aspecto essencial para a sua capacidade de criar valor é a quantidade de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes que ele pode acessar e usar (NORMANN, 2001).

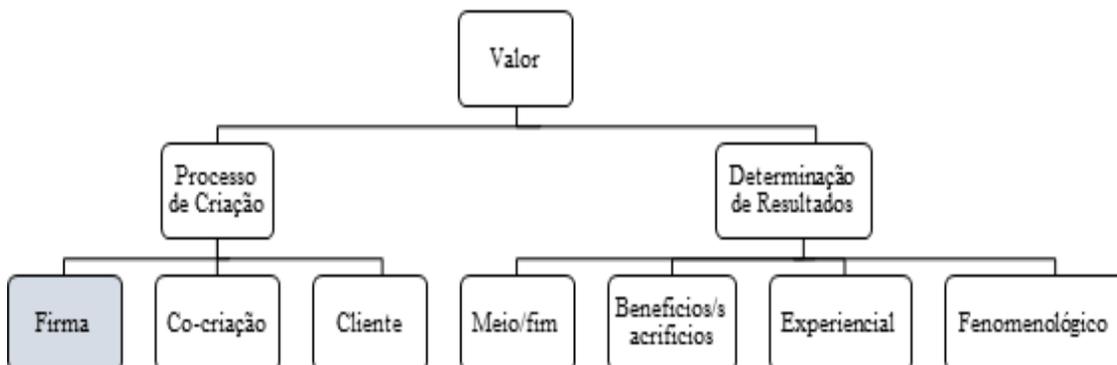


Figura 2 - Categorização da teoria do valor.

Fonte: Adaptado de Gummerus (2013).

Considerando a perspectiva da determinação dos resultados, destaca-se a abordagem meio-fim que ressalta o papel dos atributos do bem/serviço em decorrência de sua utilização e do valor alcançado. Essa abordagem oferece um rico e significativo conjunto de informações para entender as necessidades e desejos dos clientes (WOODRUFF; GARDIAL, 1996). Já a sacrifício-benefício salienta a necessidade de avaliar os aspectos positivos e negativos das percepções do cliente, argumentando que as pessoas consideram os ganhos e perdas quando envolvem qualquer atividade, existindo um *trade-off* entre os benefícios e sacrifícios percebidos pelos clientes (ZEITHAML, 1988).

A essência da abordagem experiencial está nas experiências vivenciadas pelo cliente e não no bem/serviço em si, sendo que ela envolve fundamentalmente métodos construtivistas através dos quais as atividades do cliente podem ser capturadas (GUMMERUS, 2013).

A abordagem fenomenológica determina que o valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário, sendo este valor próprio e particular de um indivíduo ou grupo, experiencial, contextual e carregado de significado, em que o valor está ligado as experiências subjetivas individuais (GUMMERUS, 2013). Segundo a autora, para analisar o processo de criação de valor faz-se necessário definir

as partes envolvidas na análise, por exemplo, a perspectiva da firma ou o cliente, os recursos que serão necessários e as atividades realizadas. Sendo assim, ao analisar a perspectiva de empresa no desenvolvimento de proposições de valor para o cliente, é relevante se apropriar dos conceitos que englobam a criação de valor (Quadro 1).

Quadro 1 - Principais abordagens de valor

Autores/ ano	Foco
Sheth et al. (1991)	Tipos de valor: funcional (capacidade de um produto funcionar da maneira esperada); social (associações anexas com grupos específicos); emocional e epistêmico (capacidade de despertar emoções ou curiosidade); condicional (influência de situações específicas sobre a utilidade de um produto).
Heard (1993)	Fontes de valor avaliadas pelos clientes com base em quatro dimensões de valor: corretas, oportunas, apropriadas e econômicas.
Woodruff e Gardial, (1996)	Relações hierárquicas entre os atributos e o desempenho de um produto, as consequências de seu uso e os efeitos resultantes na conquista dos objetivos dos clientes.
Holbrook (1999)	Tipos de valor: eficiência, excelência, status, estima, jogo, estética, ética e espiritualidade (valores classificados como “extrínsecos versus intrínsecos”, “auto orientados versus orientado para os outros” e “ativos versus reativos”).
Sweeney e Soutar (2001)	Dimensões de valor: emocional (utilidade derivada dos sentimentos ou estados afetivos que um produto gera), social (utilidade derivada da capacidade do produto em melhorar o autoconceito social), funcional preço (utilidade derivada do produto devido à redução de seus custos em curto prazo e longo prazo) e funcional <i>performance</i> /qualidade (utilidade derivada da qualidade percebida e desempenho esperado do produto).
Woodall (2003)	Tipos de valor: equilíbrio de benefícios e sacrifícios (valor líquido), resultados que derivam do uso ou experiência (valor derivado), atributos do produto (valor de <i>marketing</i>), redução de sacrifício (valor de venda), diferença entre um preço considerado justo e um preço de referência (valor racional).
Rintamäki et al. (2007)	Tipos de valor: valor econômico e funcional (tipos de valores concretos, baseados em transações e mais utilitários) e valor do cliente emocional e simbólico (tipos de valor mais abstratos, baseados na interação e hedônicos). As empresas são classificadas como empresas orientadas para o preço (foco no valor econômico); empresas orientadas para a solução (foco no valor funcional), empresas orientadas para a experiência (foco no valor emocional) e empresas orientadas ao significado (foco no valor simbólico).
Smith e Colgate, (2007)	Tipos de valor percebido pelo cliente: valor de custo / sacrifício (durante a compra, propriedade e uso); funcionais / instrumentais (produto tem características desejadas, é útil); valor experiencial / hedônico (produto cria experiências, sentimentos e emoções) e valor simbólico / expressivo (produto associado a um significado psicológico). Fontes de valor (produtos, ambiente, informações, interações, e transferência de propriedade / posse).
Payne et al. (2008)	Processos, recursos e práticas adotados para alcançar um determinado objetivo (processos de criação de valor do cliente) e gerenciar o negócio e as relações com as partes interessadas (processos de criação de valor do fornecedor).
Gummerus (2013)	Categorização de valor em processo de criação (<i>creation process</i>) e a determinação dos resultados (<i>outcome determination</i>). Sendo que, criação de valor pode ser compreendido a partir de três perspectivas: i) firma, ii) co-criação e iii) cliente, e a determinação pode ser analisado por meio das abordagens: i) cadeia meio-fim, ii) benefícios/sacrifícios, iii) experiencial e iv) fenomenológica.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lindman et al., (2016).

2.2 PROPOSIÇÃO DE VALOR

Para compreender os conceitos relacionados a proposição de valor é importante fazer uma breve contextualização sobre a evolução da lógica tradicional de *marketing*. Inicialmente, predominava o *Good Dominant Logic (GDL)*, centrada apenas nos produtos, cujo enfoque estava na transação e na transferência de posse pela venda, sendo a troca econômica a essência do *GDL*. O valor era incorporado durante a fabricação e o papel das empresas estava pautado na produção e na distribuição de valor.

O surgimento de uma nova lógica apresentada pelo *Service Dominant Logic (SDL)* enfatiza que as empresas não criam valor para o cliente, elas apenas oferecem proposições de valor, enquanto que o valor é criado pelo cliente. O *SDL* está fundamentado em dez premissas essenciais (VARGO; LUSCH, 2008):

- a) O serviço é a base fundamental da troca;
- b) Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca;
- c) Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços.
- d) O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva;
- e) Todas as economias são economias de serviço;
- f) O cliente é sempre um co-criador de valor;
- g) A empresa não pode fornecer valor, mas apenas oferecer proposições valor;
- h) Uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e relacional;
- i) Todos os aspectos sociais e econômicos são integrador por recursos;
- j) O valor sempre é exclusivo e determinado pelo beneficiário.

Para Lusch e Vargo (2008) a distinção mais crítica entre o *GDL* e o *SDL* é percebida na conceituação de serviço, pois no *SDL*, o serviço é definido como a aplicação de competências (conhecimento e habilidades) para o benefício de outra parte, enquanto o *GDL* vê os serviços como “um pouco inferior aos bens”. No Quadro 2 é possível perceber os diferentes enfoques atribuídos a cada abordagem. O *SDL* considera que o valor só pode ser criado quando os recursos dos diferentes atores forem integrados, pois enquanto forem apenas recursos, não possuem valor (VARGO; LUSCH, 2011).

Quadro 2 - Good Dominant Logic versus Service Dominant Logic

Meio de valor	<i>GDL</i>	<i>SDL</i>
	Valor na troca.	Valor no uso ou valor no contexto.
Criação de Valor	Empresas em uma cadeia de suprimentos.	Empresas, parceiros de rede e clientes.
Processo de Criação de Valor	Empresas incorporam valor aos bens ou serviços, o valor é agregado pela melhora ou aumento dos atributos.	Empresas propõem o valor pela oferta de mercado, clientes continuam o processo de criação de valor pela utilização.
Propósito do Valor	Aumentar a riqueza da empresa	Aumentar a adaptabilidade, a sobrevivência do sistema e o bem-estar por meio do serviço (conhecimento aplicado e habilidade) dos outros.
Medidas de Valor	O montante de valor nominal, preço recebido na troca.	A capacidade e sobrevivência do sistema do beneficiário.
Recursos Utilizados	Principalmente operando recursos	Essencialmente recursos operantes, às vezes transferidos incorporando-os aos bens de recursos operados.
Papel das empresas	Produzir e distribuir valor	Fazer proposição e cocriar valor, prover serviço.
Papel dos produtos	Unidades de produtos, recursos operados que possuem valor embutido.	Meio para recursos operantes, permite acesso aos benefícios das competências da empresa fornecedora.
Papel dos clientes	Destruir ou utilizar-se do valor criado pela empresa.	Co-criar valor pela integração da empresa fornecedora com outros recursos privados e públicos.

Fonte: Adaptado de Vargo, Maglio e Akaka (2008).

Frente ao exposto, esta pesquisa assume que as empresas supermercadistas são os atores, cujas atividades facilitam a integração de recursos, desenvolvendo proposições de valor destinadas a apoiar os clientes em suas atividades de consumo criadoras de valor. A proposição de valor equivale a uma declaração de posicionamento, pois ela define quem é o cliente alvo, por que o cliente deveria comprar e o que a empresa está vendendo, sendo que ela não se limita a finalidade de comunicação (WEBSTER, 1994).

É importante destacar que enquanto o valor do cliente é sempre definido pelas suas percepções e avaliações subjetivas sobre a sua experiência total, a vantagem competitiva é definida pelo uso dos recursos da empresa para propor valor para o cliente. Sendo assim, a proposição de valor para o cliente é a junção de uma decisão de gerenciamento estratégico sobre o que a empresa acredita que seus clientes valorizam ao máximo e o que ela é capaz de fornecer de uma maneira que ela obtenha vantagem competitiva (RINTAMÄKI et al., 2007).

As proposições de valor foram identificadas e categorizadas por Rintamäki et al. (2007), inicialmente totalizando 10 proposições. Posteriormente, Lindman et al. (2016) acrescentaram mais duas proposições associando-as aos tipos de valor criado, levando em consideração o posicionamento que pode orientar a atuação da empresa (Quadro 3).

Quadro 3 - Visão geral das proposições de valor.

Proposição de valor	Tipo (s) de valor criado
Empresas orientadas para os preços.	Custo / sacrifício (custos econômicos, risco financeiro).
Empresas orientadas para soluções.	Funcional / instrumental, custo / sacrifício (custos não monetários, riscos (sem risco financeiro)).
Empresa orientada para a experiência.	Experiencial / hedônico.
Empresas orientadas para o significado.	Simbólico / expressivo.
Empresas orientadas para preços e soluções.	Custo / sacrifício (custos econômicos; risco financeiro); custo / sacrifício (custos não monetários, riscos - sem risco financeiro); funcional / instrumental.
Empresas orientadas para o preço e a experiência.	Custo / sacrifício (custos econômicos, risco financeiro), experiencial / hedônico.
Empresas orientadas para o preço e o significado.	Custo / sacrifício (custos econômicos, risco financeiro), simbólico / expressivo.
Empresas orientadas para soluções e experiência.	Funcional / instrumental, custo / sacrifício (custos não monetários, riscos - sem risco financeiro), experiencial / hedônico.
Empresas orientadas para solução e significado.	Funcional / instrumental, custo / sacrifício (custos não monetários, riscos - sem risco financeiro), simbólico / expressivo.
Empresas orientadas para a experiência e o significado.	Experiencial / hedônica, simbólica / expressiva.
Empresas de solução, experiência e significado.	Funcional / instrumental, custo / sacrifício (custos não monetários, riscos - sem risco financeiro), experiencial / hedônica, simbólica / expressiva.
Empresas de preços, soluções, experiências e orientadas para o significado.	Combinação de todos os tipos de valores.

Fonte: Adaptado de Lindman et al. (2016).

2.3 VALUE CREATION ACTIVITIES MODEL - VCAM

As atividades de proposição de valor são ações concretas que as empresas realizam para propor valor potencial (RINTAMÄKI et al., 2007; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Pode-se encontrar na literatura algumas referências às atividades de proposição de valor que norteiam e estão presentes, por exemplo, nos "4Ps" do *marketing* - Produto, Preço, Promoção e Local (MCCARTHY, 1978).

Em 1985, Porter propõe o modelo de cadeia de valor que classifica as atividades de agregação de valor de uma organização em atividades primárias (que incluem logística de entrada, operações, saída, logística, *marketing* e vendas e serviços) e atividades de suporte (que incluem a infraestrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, tecnologia e aquisição). As atividades de empresas relacionados a propor valor podem ser classificados naqueles que facilitam a proposição de valor dos clientes fornecendo recursos potenciais (por exemplo, bens) e aqueles que podem facilitar a co-criação de

valor (por exemplo, suporte na loja com interação direta entre a firma e o cliente). No primeiro caso, a interação com o cliente é indireta (por exemplo, através do bem), enquanto que no último caso ocorrem interações diretas entre a empresa e o cliente (GRÖNROOS, 2013).

Lindman et. al. (2016) desenvolveram o *VCAM* baseando-se em um arcabouço enraizado em uma versão revisada da estrutura de proposição de valor desenvolvido por Smith e Colgate (2007), que estruturaram as fontes e os tipos de valor. O *VCAM* é composto por um total de nove atividades principais (Quadro 4) que se desmembram em 108 subatividades.

Quadro 4 - Atividades para a proposição de valor.

Nº	Atividade	Foco
1.0	Fornecer atributos relacionados ao produto.	Envolve subatividades voltadas para o fornecimento de atributos relacionados aos materiais, design, ambiente, qualidade, tecnologia, oportunidades de modificação, embalagens, oportunidades de customização e / ou produtos artesanais.
2.0	Preços.	Envolve subatividades relacionadas ao preço, ou seja, a provisão de uma boa relação qualidade / preço, a provisão de características relacionadas ao preço (por exemplo, produtos com preço alto ou preço baixo) e a provisão de descontos.
3.0	Fornecer <i>mix</i> amplo de ofertas de produtos.	Envolve subatividades visando o sortimento, a oferta de produtos verticais ou combinados, diferentes ofertas de produtos e produtos complementares relacionados com o produto.
4.0	Melhoramento / inovando em produtos.	Envolve subatividades voltadas para o fornecimento de inovação de produtos (inovação incremental e / ou radical) e fornecimento de novos produtos / serviços frequentes.
5.0	Fornecer serviços adicionais.	Envolve subatividades voltadas para a prestação de serviços, como informações sobre a empresa e / ou os produtos, serviços relacionados à compra (por exemplo, garantia de melhor preço), serviço de entrega e serviços de instalação (por exemplo, fornecendo devolução de produtos antigos), uso / manutenção.
6.0	Fornecer suporte de vendas.	Envolve subatividades voltadas para a provisão de suporte de gerenciamento de instalações (por exemplo, gerenciamento de uma seção de exibição), meios de vendas (por exemplo, assistência direta aos revendedores durante as vendas), assistência de vendas pelos funcionários da empresa e / ou cursos para educar os varejistas para vender os produtos.
7.0	Fornecimento de canais de distribuição.	Envolve subatividades voltadas para o fornecimento de diferentes canais de distribuição (diretos e/ou indiretos, apropriados na visão do cliente).
8.0	Promover o produto.	Envolve subatividades realizadas para anunciar um produto específico.
9.0	Comunicar a marca.	Envolve subatividades realizadas para anunciar uma marca específica.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lindman et al. (2016).

O *VCAM* se difere dos modelos existentes, pois possibilita o desenvolvimento do conhecimento gerencial sobre o processo de criação de valor, interligando as

atividades de proposição de valor com as possíveis fontes e tipos de valor (LINDMAN et al. 2016).

O modelo foi desenvolvido através de um estudo de múltiplos casos realizado por Lindman et al. (2016) em 65 empresas da Finlândia, Alemanha, Itália, Espanha e Suécia da indústria de móveis. Ele foi estruturado adotando a lógica de Malone, Crowston e Herman (2003) que visa estabelecer a base para um método sistemático e poderoso de organizar e compartilhar a lógica de negócios, concentrando-se nos conceitos de atividade e processos.

Em cada país foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários, gerentes e diretores das empresas selecionadas. As entrevistas foram organizadas seguindo seis categorias principais: a empresa e seus negócios, a competição (discussão sobre os principais concorrentes e vantagem competitiva da empresa), os clientes (discussão sobre segmentos, gerenciamento e serviços oferecidos), o produto (discussão sobre produtos oferecidos, relacionados a serviços e desenvolvimento de novos produtos) e as operações e o gerenciamento da cadeia de suprimentos (discussão sobre a proposição de valor em toda a cadeia de valor) (LINDMAN et. al. 2016).

O autor sugere que em pesquisas futuras utilizem a estrutura do *VCAM* em diferentes indústrias/ setores de fabricação e serviços; recomenda a modificação do quadro para que ele também corresponda ao contexto de cada setor; e por fim, sugere a análise das atividades na esfera do cliente e o eventual aperfeiçoamento das atividades nas esferas do valor conjunto, incluindo a visão do cliente (LINDMAN et al., 2016).

Conforme apresenta a Figura 3, a estrutura do *VCAM* é uma estrutura tridimensional cujas dimensões apresentam as atividades de proposição de valor realizadas por uma empresa, as fontes e os tipos de valor gerados.

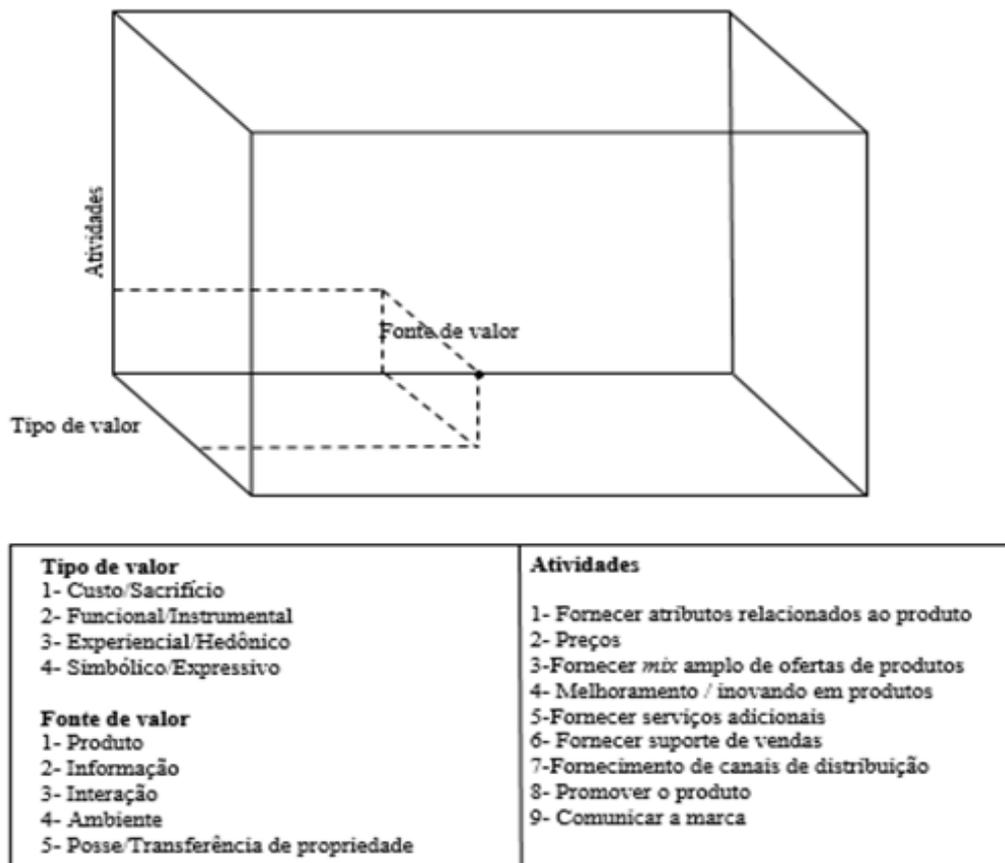


Figura 3 - Value Creation Activities Model – VCAM

Fonte: Lindman et al. (2016, p.32).

2.4 TIPOS E FONTES DE VALOR

Após a realização de uma complexa revisão na literatura, Smith e Colgate (2007) categorizaram 4 tipos de valor, sendo eles: custo / sacrifício, funcional / instrumental, experiencial / hedônico e simbólico / expressivo. As abordagens relacionadas a cada um dos tipos de valor, assim como os principais autores são apresentados no Quadro 5.

Cada um dos quatro principais tipos de valor possui características que auxiliam na identificação do tipo de valor. O valor funcional / instrumental está preocupado com a medida que um produto (bem ou serviço) apresenta características funcionais, é útil ou executa uma função desejada. O valor experiencial / hedônico está preocupado com a extensão para o qual um produto cria experiências, sentimentos e emoções para o cliente. O valor simbólico / expressivo está preocupado com a extensão a que os clientes atribuem ou associam significado psicológico para um produto. O valor custo / sacrifício preocupa-se com os custos de transação.

É importante destacar também que cada tipo de valor engloba conceitos importantes, por exemplo, o valor funcional / instrumental se relaciona com conceitos do valor funcional, valor de uso, valor utilitário, valor prático e valor material. O valor experiencial / hedônico se relaciona com conceitos do valor sensorial, valor emocional, social / relacional e o valor epistêmico (LINDMAN et al. 2016).

O valor simbólico / expressivo se relaciona com conceitos de valor / auto identidade, significado pessoal, auto expressão, significado social, significado condicional, valor intrínseco, valor desejado e valor de posse. Por fim, o valor custo / sacrifício se relaciona com conceitos de custos econômicos, custos psicológicos, investimento pessoal e risco (SMITH; COLGATE, 2007).

Quadro 5 – Categorização dos tipos de valor.

Tipo de valor	Foco	Autores, ano
Custo / sacrifício	Envolve três aspectos, a saber: os custos monetários, custos não monetários e riscos. Os custos monetários, incluem o preço do produto, os custos de distribuição, os custos de uso, custos de manutenção e custos de disposição.	Woodall (2003)
	Custos não monetários incluem custos psicológicos (por exemplo, custos associados a dificuldade cognitiva ou estresse) e investimentos pessoais (por exemplo, tempo, esforço e energia). O aspecto de risco inclui riscos psicológico (por exemplo, risco de ser enganados), riscos financeiros (perda potencial líquida, incluindo substituição potencial).	Huber et al., (2001), Sweeney et al. (1999).
	Riscos operacionais não estão incluídos, pois são considerados como mais relevante para o B2B.	Smith e Colgate (2007).
Funcional / instrumental	Os três aspectos do valor funcional / instrumental são atributos de desempenho e resultados / consequências. Os atributos estão associados aos recursos do produto e aos relacionados a serviços.	Woodall (2003).
	O desempenho está associado à forma como o produto responde ao seu uso, por exemplo, em termos de confiabilidade e durabilidade.	Sheth et al. (1991).
	Os resultados / consequências tratam dos efeitos associados à compra e uso do produto, tais como benefícios sociais, benefícios ambientais, benefícios práticos e benefícios pessoais.	Woodall, (2003).
Experiencial / hedônico	Envolvem quatro aspectos, nomeadamente sensoriais, valores emocionais, sociais/relacionais e epistêmicos. O primeiro aspecto inclui todos os estímulos sentidos que levam à excitação de sentimentos ou emoções. O valor emocional está associado às emoções, por exemplo um romance despertado por um jantar à luz de velas ou o medo despertado ao ver um filme de terror.	Carbone, (2004).
	O valor epistêmico está associado à criação de conhecimento, por exemplo a visita a um novo local ou a experiência de outra cultura.	Sheth et al. (1991).
	O aspecto do valor social / relacional lida com benefícios relacionais ou de rede, interação pessoal, desenvolvimento de confiança ou compromisso ou vínculo estabelecido.	Smith e Colgate (2007).

Simbólico / expressivo	Envolve quatro aspectos, nomeadamente o social e o significado condicional, significado pessoal, auto identidade / valor e auto expressão. O último aspecto trata da expressão de gostos e valores pessoais, enquanto o significado social envolve o efeito de produtos de luxo e / ou altamente visíveis sobre a reputação do proprietário. Além disso, esses produtos de luxo apelam ao autoconceito dos proprietários e autoestima dando-lhes um bom senso sobre si mesmos.	Smith e Colgate, (2007).
	Os aspectos pessoais e de significado condicional tratam de associações anexas a um produto que seja específico para a pessoa, como uma música especial, ou baseado culturalmente, por exemplo, um cartão de natal.	Sheth et al. (1991).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Smith e Colgate (2007).

A fonte de valor “produto” é composta por atividades da cadeia de valor associadas com desenvolvimento de novos produtos, pesquisa de mercado, pesquisa/desenvolvimento e produção. Eles fornecem diretamente valor funcional / instrumental, valor experiencial / hedônico através de experiências sensoriais, emocionais, relacionais e epistêmicas, valor simbólico / expressivo através do desenvolvimento de significado pessoal com a marca e valor de custo / sacrifício através preço do produto e aprovações de um produto que possui características extras que o tornam melhor ou mais atraente do que o produto comum, reduzindo o envolvimento, o investimento e o risco (SMITH; COLGATE, 2007) (Quadro 6).

A fonte de valor “interação” entre clientes e funcionários das empresas ou sistemas criam valor através do aprimoramento das atividades relacionadas ao recrutamento e treinamento, qualidade do serviço e operações que proporcionam valor funcional / instrumental, como a pontualidade do serviço, valor experiencial / hedônicos tais como vínculos relacionais, valor simbólico / expressivo, como o prestígio das interações privilegiadas e valor custo / sacrifício, como reduzir o investimento pessoal necessário para comprar ou usar um produto (SMITH; COLGATE, 2007) .

A fonte de valor “informação” é criada por atividades de cadeia de valor associadas com propaganda, relações públicas e gerenciamento de marcas; no valor funcional / instrumental por exemplo está o *know-how* do fornecedor; no valor simbólico / expressivo, os benefícios pessoais, status, estima, associação, imagem / nome da marca (LINDMAN et al. 2016).

A fonte de valor “ambiente”, seja ele de compra ou consumo, cria valor através de atividades de cadeia de valor, como gerenciamento de instalações, design de interiores e comercialização. O ambiente pode fornecer valor funcional / instrumental, como a iluminação que facilita a leitura das etiquetas dos produtos, e valor experiencial /

hedônico, como a música que faz compras mais agradáveis, valor simbólico / expressivo, como decorações de tradições culturais e valor de custo / sacrifício, como a localização que possui estacionamento amplo e conveniente (SMITH; COLGATE, 2007).

Quadro 6 - Fontes de valor da pesquisa e principais autores.

Fontes de valor	Principais Autores
1. Produto	Holbrook (1999; 2005); Ulaga (2003); Woodall (2003); Walters and Lancaster (1999); Lapierre (2000); Möller and Törrönen (2003); Liu, Leach, and Bernhardt (2005); Walter et al. (2003); Wilson e Jantrania (1995); Sheth, Newman e Gross (1991); Sheth e Parvatiyar (1995); Sinha e DeSarbo (1998); Lapierre e Deneault (1997); Parasuraman (1997).
2. Informação	Ulaga (2003); Woodall (2003); Lapierre (2000); Holbrook (1999; 2005); Walter et al. (2003); Grönroos (1997), Sweeny, Soutar e Johnson (1999); Sheth, Newman e Gross (1991); Oliver (1999); Richins (1994);
3. Interações	Ulaga (2003), Woodall (2003); Lapierre (2000); Ravald e Grönroos (1996); Möller e Törrönen (2003); Holbrook (1999; 2005); Bolton e Lemon (1999).
4. Ambiente	Woodruff (1997); Sheth, Newman e Gross (1991); Holbrook (1999; 2005); Woodall (2003); Oliver (1999); Richins (1994); Walter et al. (2003); Grönroos (1997), Sweeny, Soutar e Johnson (1999).
5. Posse / Transferência de posse	Ulaga (2003); Wilson e Jantrania (1995); Woodall (2003); Sheth, Newman e Gross (1991); Holbrook (1999; 2005); Oliver (1999); Richins (1994); Walter et al. (2003); Grönroos (1997), Sweeny, Soutar e Johnson (1999).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Smith e Colgate (2007).

Por fim, a fonte de valor “posse / transferência de propriedade” é facilitada por atividades de cadeia de valor relacionadas as formas de pagamento e cobrança, a entrega, fornecendo valor funcional / instrumental, como por exemplo, na entrega ágil e oportuna, valor experiencial / hedônico, como a satisfação do cliente com o processo de realização, valor simbólico / expressivo, como o significado aprimorado do produto, fornecendo embalagem de presente de bom gosto e valor de custo / sacrifício, tal como a confiança fornecida pelo sistema de certificação de origem dos produtos (SMITH; COLGATE, 2007). (Quadro 7).

Quadro 7 - Framework de proposição de valor para o cliente.

Fontes de Valor	Tipos de Valor			
	Valor Funcional / Instrumental	Valor Experiencial / Hedônico	Valor Simbólico / Expressivo	Valor Custo / Sacrifício
	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos corretos / precisos • Desempenhos apropriados • Resultados apropriados 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensorial • Emocional • Social / Relacional • Epistêmico 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto identidade / valor • Significado pessoal • Auto expressão • Significado social 	<ul style="list-style-type: none"> • Econômico • Psicológico • Investimento pessoal • Risco

Informação	A informação informa, educa e ajuda os clientes a perceber o desempenho e os resultados.	A cópia e a criatividade podem proporcionar ou melhorar experiências sensoriais, emocionais, relacionais e epistêmicas.	Pode posicionar um produto, ajudar os consumidores a se identificarem com o produto, ajuda a fazer associações e a interpretar o significado.	Ajuda os consumidores a avaliar alternativas; Tomar decisões mais informadas, mais rápidas e menos estressantes; Ajuda a baixar os preços por uma maior concorrência.
Produtos	Os produtos fornecem recursos, funções e características que permitem desempenhos e resultados.	Eles fornecem experiências sensoriais, emocionais, relacionais e epistêmicas.	Os produtos melhoram os conceitos de consumidores, proporcionam um significado pessoal, oferecem auto expressão e proporcionam um significado social.	O preço do produto e as características de um produto que possui atributos extras o torna melhor ou mais atraente do que um produto comum, como custos operacionais, de montagem, facilidade de uso, garantia e termos de serviço, ajudam a reduzir custos e sacrifícios.
Interação	A frequência e a duração das chamadas de vendas, as interações e a capacidade de resposta do serviço e as interações com os sistemas (como o telefone, o sistema de cobrança ou de suporte ao cliente) fornecem ou melhoram os desempenhos e os resultados desejados.	Os atributos do serviço, como a cortesia, amizade ou empatia da equipe, criam experiências sensoriais, emocionais, relacionais e epistêmicas para os clientes, assim como a recuperação do serviço, suporte ao cliente e outros sistemas.	As interações do pessoal e do sistema podem fazer com que os clientes se sintam melhor em si mesmos e proporcionem um significado pessoal aos clientes; as interações privilegiadas possuem status e prestígio de suporte. As políticas de equidade podem melhorar o significado sociocultural.	As interações com pessoas e sistemas (como o intercâmbio eletrônico de dados) aumentam ou reduzem o custo econômico e psicológico de um produto e aumentam ou reduzem o investimento pessoal necessário para adquirir e consumir o produto.
Ambiente	Móveis, acessórios, iluminação, <i>Layout</i> e outras características decorativas e atributos do ambiente de	Características e atributos do ambiente de compra ou consumo, como música, ambiente e atmosfera, podem criar experiências	Onde um produto é comprado ou consumido pode fornecer um significado pessoal, social ou sociocultural e	Contribui para o custo econômico de um produto (por exemplo, pipoca em uma sala de cinema), custo psicológico

	compras ou consumo contribuem para o valor funcional / instrumental, melhorando ou prejudicando as performances e resultados do produto.	sensoriais, emocionais e epistêmicas para os clientes.	pode aumentar a autoestima e a expressão - uma xícara de café em um café ao ar livre pode ter mais valor simbólico do que o café em casa.	(como encontrar estacionamento no centro), investimento pessoal (quanta pesquisa é necessária) e risco (segurança pessoal).
Posse / Transferência de propriedade	Processos de cumprimento corretos, precisos e oportunos (como a tomada de ordens, embalagem e entrega) fornecem valor funcional / instrumental.	Cumprir as promessas de entrega e como um produto é entregue (como a apresentação de uma refeição) pode melhorar a experiência do cliente - como pode o orgulho de propriedade e potência do produto (potencial futuro).	Como um produto é entregue (como presente embrulhado ou através de uma cerimônia) e por quem (como o gerente de uma concessionária de automóveis) pode criar um valor simbólico.	Pode ser aprimorado com os termos de pagamento, as opções de entrega, as políticas de devolução, a precisão do faturamento, os sistemas de rastreamento de pedidos, o acesso ao pessoal do fornecedor e os procedimentos de resolução de disputas.

Fonte: Adaptado de Smith e Colgate (2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para alcance do objetivo proposto, que consiste na análise das proposições de valor utilizadas pelo varejo supermercadista. Foram entrevistados 12 indivíduos que atenderam aos critérios de inclusão para participação da pesquisa. Os critérios de inclusão foram: indivíduos de ambos os sexos, que ocupam cargos de gerente, proprietário e/ou consultor no varejo supermercadista, com experiência autodeclarada de atuação no segmento igual/superior a oito anos. Destaca-se que esta pesquisa foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética para Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), sendo o número do parecer: 2.407.472.

3.1 PANORAMA DO OBJETO DA PESQUISA

O varejo pode ser definido como o conjunto de atividades que adicionam valor a bens e serviços, comercializado a consumidores para uso final próprio ou de sua família. Sendo que em uma cadeia de valor os canais de distribuição são considerados o elo de ligação entre os fabricantes e os consumidores (LEVY; WEITZ, 2009). O Quadro 8 mostra os principais tipos varejistas.

A definição atribuída pela *American Marketing Association* (AMA, 2016) ao varejo refere-se a um conjunto de atividades de negócios realizadas para efetuar a troca de bens e serviços para fins de uso pessoal, familiar ou doméstico, em uma loja ou por alguma forma de venda não comercial.

No Brasil, com o objetivo de melhorar a comparabilidade internacional, foi adotado pelo IBGE a partir de 2007 a classificação do comércio varejista utilizando como referência as atividades econômicas, sendo que na pesquisa anual do comércio (PAC, 2014) os hipermercados e supermercados obtiveram a maior geração de receita no comércio varejista totalizando R\$ 310,6 bilhões de receita líquida de revenda, também se consolidou como a atividade que pagou os maiores volumes de salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 19,9 bilhões). Essa atividade também apresenta uma expressiva absorção da mão de obra com a maior média de pessoal ocupado, sendo 131 por empresa. O formato supermercado liderou o ranking de participação, contribuindo com 62,5% do faturamento do setor, seguido pelo formato hipermercado que colaborou com 17,4% (REVISTA SM, 2017).

Quadro 8 - Principais tipos de varejistas.

Formato	Características
Loja de especialidade	Possui linha restrita de produtos.
Loja de departamentos	Possui várias linhas de produtos.
Supermercados	Operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.
Loja de conveniência	Lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.
Loja de descontos	Possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volumes maiores.
Varejista de liquidação	Possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.
Superloja	Área de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas.
Showroom de vendas por catálogo	Ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendam por catálogo.

Fonte: Kotler (2012, p.331).

O surgimento de novos formatos diminuiu o ciclo de vida das instituições mais tradicionais, que precisaram ceder espaço para o desenvolvimento de novos modelos (PARENTE, 2000). Em geral, as lojas de varejo convencionais costumam ampliar seus serviços e elevar os preços para cobrir os custos. Esses custos maiores dão oportunidade para o aparecimento de novos formatos de lojas que oferecem preços mais baixos e menos serviços (Quadro 9).

Quadro 9 - Quatro níveis de serviços no varejo.

Nível	Características
Autosserviço	O autosserviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos.
Seleção	Os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.
Serviço limitado	São expostas mais mercadorias à venda e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégios de devolução de mercadorias).
Serviço completo	Os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo (procura, comparação e seleção). Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Fonte: Kotler (2012, p.330).

No Brasil, existem diversas formas de classificar as lojas de varejo de alimentos. Em geral, os critérios utilizados são: *layout*, tamanho, faturamento, número de itens e tecnologia. Para Sproesser e Lima-Filho (2007), as lojas de varejo de alimentos podem ser classificadas como: supermercado, hipermercado, sortimento limitado e conveniência de acordo com o seu faturamento anual, número de referências, área de vendas em m² e o número de caixas registradoras (Tabela 1).

Tabela 1- Formatos de loja de varejo de alimentos no Brasil.

Tipo	Área em (m²)	Média itens	%não alimentos	Nº check-outs
Conveniência	50 a 200	1 mil	1	1 a 2
Proximidade	150 a 300	4 mil	1	3 a 4
Sortimento Limitado	200 a 500	900	2	2 a 4
Compacto	300 a 800	6 mil	3	2 a 7
Convencional	800 a 2,5 mil	12 mil	5	8 a 16
Gourmet Especial	1,3 mil a 3 mil	14 mil	6	8 a 16
SuperLoja	2,5 mil a 5 mil	25 mil	10	16 a 30
Atac. Autosserviço	2,5 mil a 6 mil	9 mil	10	20 a 27
Loja de depósito	4 mil a 5 mil	7 mil	7	25 a 36
Clube atacadista	4 mil a 9 mil	6 mil	60	20 a 35
Hipermercado	6 mil a 10 mil	50 mil	30	30 a 50
Supercenter	8 mil a 12 mil	65 mil	40	30 a 55

Fonte: Adaptado de Superhiper (2009).

Algumas características específicas são encontradas de acordo com o formato de loja. O supermercado convencional, por exemplo, possui uma grande variedade de produtos alimentícios, já o hipermercado, segundo Rojo (1998), além de apresentar os produtos alimentares, possui como peculiaridade uma ampla variedade de não alimentos, como bazar, eletrônicos e vestuário. Além disso, possui serviços agregados ou até mesmo outras atividades comerciais agregadas, como farmácias, lojas, serviços bancários, dentre outros serviços.

No *ranking* 2016 apresentado na Tabela 2, o maior faturamento foi registrado pelo Carrefour com R\$ 49,1 bilhões. De origem francesa, surgiu em 1959 em Annecy, porém o início de suas atividade no Brasil ocorreu em 1975 com a instalação do primeiro hipermercado do país. A rede de lojas no Brasil chegou a 498 pontos de atendimento, totalizando 72 mil colaboradores nos 26 estados e o Distrito Federal. Atualmente o grupo atua em diversos formatos de lojas e estratégias, sendo detentor das seguintes bandeiras: Carrefour Hipermercados, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Carrefour Drogaria,

Carrefour Posto, Atacadão e Supeco. Atuando em 33 países com um total de 10.860 lojas, nos mais diversos formatos, conta com 364 mil colaboradores (CARREFOUR, 2017).

Em segundo lugar ficou o GPA/Casino, com faturamento de R\$ 44,9 bilhões (sem contabilizar o faturamento da Via Varejo). O GPA/Casino é a maior empresa de varejo e distribuição do Brasil, com mais de 2.000 pontos de venda localizados em 22 estados e no distrito federal. A companhia, que faz parte do Grupo Casino de origem francesa, emprega no Brasil 139 mil colaboradores. Atuando em diferentes modelos de negócio, operações em lojas físicas e no comércio eletrônico. Sua estrutura de negócio está dividida em quatro unidades de negócios, sendo o Multi Varejo, Assai Atacadista, Via Varejo e GPA Malls (GPA/Casino, 2017).

Tabela 2 - Ranking dos maiores supermercadistas brasileiros em faturamento.

Ranking	Empresa	Exercício	Fatur. em reais	Fatur. / Func.	Lojas	Checkout	Func.
1	Carrefour Brasil	2015	42.701.594.004,00	561,294,40	288	6.761	76.077
		2016	49.103.325.988,00	613.630,50	349	7.224	80.021
		Var (%)	5,7	0,5	21,2	6,8	5,1
2	GPA Casino	2015	40.243.000.000,00	514.774,36	927	12.268	78.176
		2016	44.969.000.000,00	494.164,84	904	12.148	91.000
		Var (%)	2,7	-11,7	-2,5	-1,0	16,4
3	Walmart Brasil	2015	29.323.141.083,00	408.036,58	485	8.624	71.864
		2016	29.409.150.946,06	452.448,48	485	8.624	65.000
		Var (%)	0,3	1,9	0,0	0,0	-10,56
4	Cencosud	2015	9.022.255.997,58	386.789,68	222	2.863	23.326
		2016	8.601.070.561,71	376.595,76	211	2.693	22.839
		Var (%)	-12,4	-10,5	-5,0	-5,9	-2,1

Fonte: Adaptado Revista Supermercado Moderno (2017).

O Walmart Brasil se manteve na terceira posição, com faturamento de R\$ 29,4 bilhões. Fundado em 1962 por Sam Walton, na cidade de Rogers, no estado americano do Arkansas, se tornou a maior rede de varejo do mundo, tendo iniciado suas atividade no Brasil em 1995 com a instalação Sam's Club, em São Caetano do Sul, na grande São Paulo. A rede possui lojas nos formatos hipermercado, supermercado, atacado, lojas de

vizinhança e clube de compras. São 485 lojas físicas, com nove bandeiras diferentes, com lojas nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul. Atuando em 27 países em um total de 11.000 lojas nos mais diversos formatos e com um total de 2,2 milhões de colaboradores (WALMART, 2015).

Com mais de 30 anos de atuação o grupo Cencosud de origem chilena é um dos principais no mercado varejista latino americano. Em 2016 registrou faturamento de R\$ 9,0 bilhões. Possui atualmente operações na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e no Peru, e com um escritório comercial na China, emprega diretamente mais de 140.000 pessoas em mais de 940 estabelecimentos comerciais, entre super e hipermercados, lojas de materiais de construção, shopping centers, lojas de departamento, entre outros formatos do varejo. No Brasil, seus 35.000 colaboradores atuam em 360 estabelecimentos distribuídos em oito estados (CECONSUD, 2017).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi conduzida sob a perspectiva da abordagem qualitativa, uma vez que proporciona uma melhor visão e compreensão do cenário do problema, investigando-o com algumas noções preconcebidas sobre o resultado da investigação (MALHOTRA, 2010). A pesquisa qualitativa também é definida como um procedimento interpretativo, que se utiliza de métodos múltiplos que são interativos e humanísticos na busca dos resultados, sendo que a coleta de dados envolve a participação ativa dos indivíduos, ocorrendo tradicionalmente através de observações abertas, entrevistas, documentos, dentre outros meios. No método qualitativo, as estratégias concentram-se na coleta, análise e na comunicação de dados (CRESWELL, 2007).

Duas etapas compõem esta pesquisa. A primeira etapa é composta por uma revisão bibliográfica em que foram pesquisados e analisados artigos nas áreas de *marketing* e varejo supermercadista. Dessa etapa emergiram os conceitos de proposição de valor, criação de valor, tipos, fontes e as atividades de proposição de valor baseadas no *VCAM* (LINDMAN et al. 2016). Desta forma, a pesquisa bibliográfica proporcionou o embasamento teórico necessário para a construção do roteiro semiestruturado com questões norteadoras sobre: proposição de valor, fidelização, inovação, expectativa, estratégias e tendências para identificar as atividades de valor e suas respectivas fontes de valor (Apêndice A). A segunda etapa consistiu na coleta de dados primários a partir da realização de entrevistas.

3.3 AMOSTRA

Nesta pesquisa, a amostragem não probabilística foi a técnica utilizada, sendo caracterizada pela ausência da seleção aleatória e se valendo, ao menos, em parte do julgamento do pesquisador na escolha de elementos da amostra (MALHOTRA, 2010).

Compõem os participantes desta pesquisa pessoas de ambos os sexos, que ocupam cargos de gerente, empresário e/ou consultor autônomo do varejo supermercadista, com experiência autodeclarada de atuação neste segmento, de no mínimo oito anos.

No total, foram realizadas 12 entrevistas. O número de indivíduos entrevistados seguiu o critério da conveniência, chegando em um momento da pesquisa que o discurso apresentou a saturação teórica, sendo operacionalmente definido a suspensão de inclusão de novos participantes, considerando que os dados obtidos passaram a apresentar uma certa repetição, não sendo relevante persistir na coleta de dados.

Segundo Glaser e Strauss (1967 apud Fontanella et al. 2008), a saturação teórica baseia-se na constatação do momento de interromper a captação de informações (obtidas junto a uma pessoa ou grupo) pertinentes à discussão de uma determinada categoria dentro de uma investigação qualitativa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2017 e janeiro de 2018, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, sendo que os locais e os horários foram definidos pelos mesmos. Nos casos em que o participante demonstrou preferência por realizar a entrevista no seu local de trabalho, foi solicitado a empresa autorização prévia para utilização do espaço físico.

As entrevistas envolvem poucas perguntas, geralmente não-estruturadas e abertas, que pretendem extrair as visões e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007). As entrevistas iniciaram somente após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que consta a informação sobre o sigilo dos dados e a garantia do anonimato, uma vez que nenhum respondente é identificado individualmente, sendo os resultados analisados de forma global (Apêndice B). Após a autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas.

As entrevistas face a face, apresentam algumas vantagens, visto que permitiu “controlar” a linha de questionamento, assim como permitiu ao participante fornecer informações históricas e até mesmo exemplificações. Em dois casos em que a entrevista face a face não pode ser realizada, devido os entrevistados residirem em outros estados, foi utilizada a vídeo conferência, por meio do aplicativo Skype.

3.5 CONSTRUÇÃO E JUSTIFICATIVA DO *VCAM - SUPERMARKET*

O *VCAM* é um modelo de atividades que as empresas realizam para facilitar a proposição de valor. Cada atividade contribui para a realização do resultado do processo de proposição de valor, sendo essas atividades decompostas em subatividades.

Apesar da sua aplicabilidade gerencial nos mais diversos segmentos, o autor sugere a estruturação, e caso necessário a modificação e/ou adequação do quadro, para que ele corresponda ao contexto do setor pesquisado (LINDMAN et al., 2016).

Após a análise em profundidade do *VCAM*, conforme sugerido pelo autor, notou-se a necessidade de realizar duas principais adaptações nas atividades de valor propostas inicialmente. As adaptações das atividades de proposição de valor no varejo supermercadista estão apresentadas no Quadro 10. Adotou-se, também, a nomenclatura de variação desse modelo como *Value Creation Activities Model - Supermarket (VCAM - S)*.

Quadro 10 – Adaptações do *VCAM* para o *VCAM - S*.

<i>VCAM</i>		<i>VCAM - S</i>	
Nº	Atividade	Nº	Atividade
1.0	Fornecer atributos relacionados ao produto.	1.0	Atributos da loja.
2.0	Preços.	2.0	Precificação.
3.0	Fornecer <i>mix</i> amplo de ofertas de produtos.	3.0	<i>Mix</i> amplo.
4.0	Melhoramento / inovando em produtos.	4.0	Inovação em produtos.
5.0	Fornecer serviços adicionais.	5.0	Serviços adicionais.
6.0	Fornecer suporte de vendas.	6.0	Estratégias / processos.
7.0	Fornecimento de canais de distribuição.	7.0	Canais de distribuição.
8.0	Promover o produto.	8.0	Comunicação.
9.0	Comunicar a marca.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para estabelecer a identificação das atividades de forma mais intuitiva e objetiva, optou-se por reduzir o nome das atividades, utilizando como base as palavras que denotam a essência da atividade, por exemplo ao invés de manter a nomenclatura da

atividade 3.0 do *VCAM* “Fornecer *mix* amplo de ofertas de produtos”, optou-se em realizar simplesmente a alteração para “*Mix* amplo”.

Além dessas pequenas alterações, ocorreram duas alterações significativas, sendo a primeira na atividade “1- Fornecer atributos relacionados ao produto”. Optou-se em realizar essa adequação visto que, anteriormente, quase que em sua totalidade, o *VCAM* abordava nesta atividade somente aspectos e características tangíveis dos produtos, como por exemplo, material, design e embalagem. Porém, os conceitos atuais denotam que o supermercado por si só é um produto, e o “produto” supermercado é composto intrinsecamente por aspectos, características e fatores também intangíveis de expressiva relevância, como: atendimento, serviços, experiência de consumo, sensações, dentre outros.

Desta forma, para melhor aderência do *VCAM* ao varejo supermercadista, fez-se necessário utilização de um *background* já existente. Por exemplo, conceitos dos “atributos da loja” do varejo supermercadista foram suportados por estudos como o de Lima-Filho (1999), que identificou os atributos intrínsecos e extrínsecos usados pelos consumidores para avaliar a qualidade de lojas de supermercado (Quadro 11).

Quadro 11 – Atributos de valor percebido de uma loja.

Atributos da loja	Visual externo, visual interno, acesso à loja, facilidade de estacionamento, localização, limpeza e higiene, facilidade de circulação, organização interna, exposição dos produtos, nível de automação/tecnologia, temperatura interna.
Atributos do produto	Variedade, qualidade, disponibilidade, confiabilidade.
Atributos do preço	Nível de preço, frequência de ofertas, facilidade de pagamento.
Serviços ao cliente	Entrega do produto em casa, cordialidade dos funcionários, disponibilidade de funcionários para prestar informações, existência de empacotadores.

Fonte: Adaptado de Lima-Filho (1999).

Após a alteração da atividade 1.0 do *VCAM* “Fornecer atributos relacionados a produtos” para a atividade “Atributos da loja” do *VCAM - S*, foram incorporadas três componentes importantes nessa nova atividade, deixando de ser restrita a “Produto” e passando a abordar “Produto”, “Atendimento” e “Loja”.

Sendo assim, a **atividade 1.0** “Atributos da loja” do *VCAM - S* irá envolver atributos relacionados a atendimento (por exemplo: estendido, bom, cordial, diferenciado, melhor, personalizado, de qualidade e rápido); loja (por exemplo: circulação, comodidade, exposição, conveniente, *layout*, limpeza, iluminação, sonorização,

odorização, organização, qualidade, sensorialidade, estacionamento, localização de fácil acesso e proximidade); e produto (por exemplo: os bens, qualidade, frescor, praticidade, conveniência, embalagem, design, confiança, origem, rastreabilidade, selo de qualidade, sustentáveis, orgânicos, regionais, artesanais e étnicos).

A **atividade 2.0** “Precificação” envolve subatividades relacionadas ao preço, ou seja, a provisão de uma boa relação qualidade / preço, a provisão de características relacionadas ao preço (por exemplo: acessível, baixo, correto, justo e competitivo), pesquisa de preço em relação aos concorrentes, provisão de descontos, descontos progressivos, facilidades de pagamento (por exemplo: cartão *private label*, próprio).

A **atividade 3.0** “*Mix* amplo” envolve subatividades visando o sortimento, a variedade, a oferta de produtos verticais ou combinados, diferentes ofertas de produtos e produtos complementares relacionados com o produto. *Mix* de produtos com atributos de bem-estar (por exemplo: orgânicos, sustentáveis, ecológicos, saudáveis); com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados e próprios); com atributos de praticidade (por exemplo: prontos, semi-prontos, congelados, práticos, em embalagens individuais, porções e fácil preparo).

A **atividade 4.0** “Inovação em produtos” envolve subatividades voltadas para o fornecimento de inovação incremental de produtos e fornecimento de novos produtos / serviços com relativa frequência, novidades, lançamentos de produtos com atributos de bem-estar, culturais praticidade e inovações radicais. Cabe ressaltar que uma importante inovação em supermercado pode ocorrer também através do *layout* que é implementado, porém no *VCAM – S*, optou-se em concentrar os aspectos que envolvem *layout* na atividade 1.0 “Atributos da loja”, visto que esta atividade engloba aspectos correlacionados a ele como, por exemplo, circulação, comodidade, exposição dos produtos.

A **atividade 5.0** “Serviços adicionais” envolve subatividades voltadas para a prestação de serviços, como informações sobre a empresa e / ou os produtos, serviços relacionados à compra (por exemplo: cartão fidelidade, clubes de desconto ou cartão desconto), serviço de entrega (por exemplo: entrega em domicílio, entrega gratuita, *delivery*), o fornecimento de espaços integrados/compartilhados com outras atividades comerciais com foco em oferecer serviços adicionais para o cliente (por exemplo: farmácias, lojas de roupas, presentes, caixas eletrônicos). Fornecer interação com pessoal especializado (por exemplo: experiência gastronômica, aula de culinária com chefs).

A segunda significativa alteração foi a retirada da atividade 6.0 “Fornecer suporte de vendas” do *VCAM*, pois ela está intrinsecamente ligada a dar suporte somente aos fatores tangíveis dos produtos como por exemplo: instalação e assistência técnica, ou seja, aspectos pouco suportados e aderentes às características do setor supermercadista. Desta forma, a sua nomenclatura foi escolhida após profunda análise dos depoimentos, quando verificou-se que emergiram algumas atividades de proposição de valor que estavam diretamente ligadas ao gerenciamento das estratégias e dos processos de atuação das empresas. Sendo assim, optou-se em nomear a **atividade 6.0** de “Estratégias/processos” por envolver subatividades ligados ao posicionamento da loja, segmentação, nicho de mercado, público alvo, classe de consumo, estratégia de comunicação e *marketing*, identificar e perceber as necessidades dos clientes, conhecer o cliente, de uma forma geral realizar o gerenciamento estratégico de proposição de valor para o cliente.

A **atividade 7.0** “Canais de distribuição” envolve subatividades voltadas ao fornecimento de diferentes canais de distribuição (diretos e/ou indiretos), integração da loja física e da loja virtual, assim como a combinação de canais de distribuição/ interação (*omni channel*).

Por fim, considerando as características do varejo supermercadistas e os depoimentos analisados, demonstrou-se pouco relevante realizar a distinção proposta inicialmente pelo *VCAM* em diferenciar a atividade “promover produto” e “comunicar marca”, sendo que neste segmento foi identificado que a comunicação da marca e dos produtos estão intrinsecamente relacionadas. Desta forma, a **atividade 8.0** “Comunicação” envolverá subatividades realizadas para anunciar um produto/ marca específica, através de propaganda personalizada, *merchandising*, campanhas de *marketing*, estratégias de venda; comunicar ofertas através das propagandas tradicionais (por exemplo: rádio, tabloides, panfletos, outdoor, TV); fornecer interação através de mídias sociais, *whatsapp*, *omni channel*; atividades de apoio e engajamento em ações de responsabilidade social (para promover a marca); comunicar a marca por marketing direto com foco em gerar lembrança de marca e fornecer ambiente promocional, ofertas semanais/ mensais.

Faz-se necessário relatar que as empresas nem sempre estão conscientes das atividades de proposição de valor que estão realizando. Sendo assim, ser capaz de visualizá-las pode ser uma forma de analisar o processo de proposição de valor e refletir sobre o processo (KOHLBORN et al., 2014 apud LINDMAN et al., 2016).

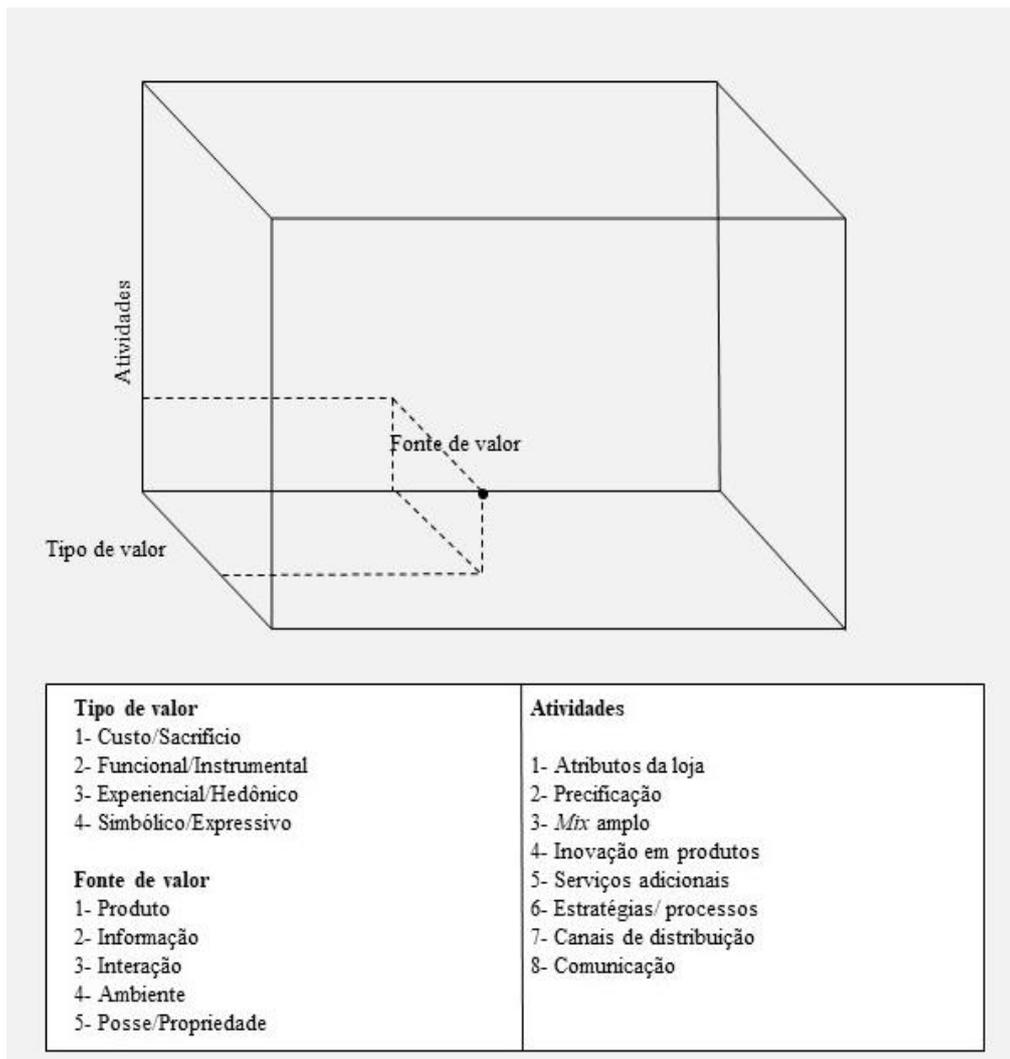


Figura 4 - Value Creation Activities Model Supermarket – VCAM - S

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 12 apresentará de forma sucinta as 8 atividades de proposição de valor adotadas pelo VCAM - S, sendo que a amplitude de possibilidades de combinações na estrutura deve ser considerada como uma valiosa fonte de novas ideias e oportunidades para as empresas desse e de outros segmentos. O *framework*, portanto, pode ser usado com um propósito de análise generalista e com relativa flexibilidade para adaptações de acordo com as características e contexto dos diferentes segmentos.

Quadro 12 – Atividade de proposição de valor do VCAM – S.

Atividades	Foco
Atributos da loja	Envolve subatividades voltadas para o fornecimento de atributos relacionados a: atendimento (estendido, bom, cordial, diferenciado, melhor, personalizado, de qualidade e rápido); loja (estrutura, circulação, comodidade, exposição, conveniente, <i>layout</i> , limpeza, iluminação, sonorização, odorização, organização, qualidade, sensorialidade, estacionamento, localização de fácil acesso e próxima) e produto (próprio, qualidade, frescor, praticidade, conveniência, embalagem, design, confiança, origem, rastreabilidade, selo de qualidade, sustentáveis, orgânicos, regionais, artesanais e étnicos).
Precificação	Envolve subatividades relacionadas ao preço, ou seja, a provisão de uma boa relação qualidade / preço, a provisão de características relacionadas ao preço (por exemplo: acessível, baixo, correto, justo e competitivo), pesquisa de preço em relação aos concorrentes, provisão de descontos, descontos progressivos, facilidades de pagamento (por exemplo: cartão <i>private label</i> , próprio).
Mix amplo	Envolve subatividades visando o sortimento, a variedade, a oferta de produtos verticais ou combinados, diferentes ofertas de produtos e produtos complementares relacionados com o produto. Mix de produtos com atributos de bem-estar (por exemplo: orgânicos, sustentáveis, ecológicos, saudáveis); com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados e próprios); com atributos de praticidade (por exemplo: prontos, semi-prontos, congelados, práticos, em embalagens individuais, porções e fácil preparo).
Inovação em produtos	Envolve subatividades voltadas para o fornecimento de inovação incremental de produtos e fornecimento de novos produtos / serviços com relativa frequência, novidades, lançamentos de produtos com atributos de bem-estar, culturais praticidade e inovações radicais.
Serviços adicionais	Envolve subatividades voltadas para a prestação de serviços, como informações sobre a empresa e / ou os produtos, serviços relacionados à compra (por exemplo: cartão fidelidade, clubes de desconto ou cartão desconto), serviço de entrega (por exemplo: entrega em domicílio, entrega gratuita, <i>delivery</i>), o fornecimento de espaços integrados/compartilhados com outras atividades comerciais com foco em oferecer serviços adicionais para o cliente (por exemplo: farmácias, lojas de roupas, presentes, caixas eletrônicos). Fornecer interação com pessoal especializado (por exemplo: experiência gastronômica, aula de culinária com chefs).
Estratégias / processos	Envolver subatividades ligados ao posicionamento da loja, segmentação, nicho de mercado, público alvo, classe de consumo, estratégia de comunicação e <i>marketing</i> , identificar e perceber as necessidades dos clientes, conhecer o cliente, de uma forma geral realizar o gerenciamento estratégico de proposição de valor para o cliente.
Canais de distribuição	Envolve subatividades voltadas ao fornecimento de diferentes canais de distribuição (diretos e/ou indiretos), integração da loja física e da loja virtual, assim como a combinação de canais de distribuição/ interação (<i>omni channel</i>).
Comunicação	Envolve subatividades realizadas para anunciar um produto/ marca específica, através de propaganda personalizada, <i>merchandising</i> , campanhas de <i>marketing</i> , estratégias de venda; comunicar ofertas através das propagandas tradicionais (por exemplo: rádio, tabloides, panfletos, outdoor, TV); fornecer interação através de mídias sociais, <i>whatsapp</i> , <i>omni channel</i> ; atividades de apoio e engajamento em ações de responsabilidade social (para promover a marca); comunicar a marca por <i>marketing</i> direto com foco em gerar lembrança de marca e fornecer ambiente promocional, ofertas semanais/ mensais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento da pesquisa qualitativa pode ser classificado como direto ou indireto, baseado no fato de que o entrevistado sabe ou não o verdadeiro propósito da pesquisa (MALHOTRA, 2010). Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem direta não disfarçada. A coleta envolveu a gravação dos áudios em aplicativo de tecnologia compatível a finalidade, sendo posteriormente realizado a transcrição, organização e preparação dos dados para análise.

A técnica de análise aplicada foi a de análise de conteúdo para a sistematização e análise dos dados. Segundo Bardin (2009), nesse tipo de análise são utilizados procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, com a possibilidade de inferência de conhecimentos e o estabelecimento de indicadores qualitativos ou não. A análise de conteúdo é composta de três etapas: a pré-análise, nessa etapa pode-se realizar a leitura fluente buscando elaborar os indicadores que irão fundamentar a pesquisa; a exploração do material, onde os dados serão codificados; e, por último, realiza-se o tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2009).

Após a transcrição, cada entrevista foi lida e relida várias vezes para possibilitar uma análise em profundidade, com o levantamento das atividades de proposição de valor mais frequentes e daquelas pouco enfatizadas, sua sequência e o seu contexto. Foi observada a essência do discurso e depois extraído o núcleo de sentido de cada um dos depoimentos. Com isso, foi possível a identificação das atividades de proposição de valor, e as fontes de valor desenvolvidos pelos supermercadistas para propor valor ao cliente.

Também foi utilizado o software francês *IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*, versão 3.1.2, para realizar a estatística descritiva textual, bem como para gerar a nuvem de palavras. O software foi utilizado por ter fonte aberta e apresentar uma interface que favorece uma boa navegabilidade e operacionalização.

A técnica de nuvem de palavras agrupa e organiza graficamente as palavras em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um corpus. Estas análises podem ser realizadas tanto a partir de um grupo de textos a respeito de uma determinada temática (*corpus*) reunidos em um único arquivo de texto (CAMARGO; JUSTO, 2013).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo foi dividido em 3 tópicos: a) caracterização dos entrevistados e análise descritiva geral, b) as atividades identificadas pelo *VCAM – S* e c) destacar as palavras que assumem melhor significado de proposição de valor para os entrevistados e as categorias de seções.

O primeiro tópico foi elaborado visando caracterizar o perfil dos respondentes, assim como apresentar informações descritivas relativas ao *corpus* textual. Já o segundo tópico analisou através da técnica de análise de conteúdo os fragmentos dos depoimentos, para identificar na essência do discurso as atividades de proposição de valor e suas respectivas fontes de valor. Por fim, o terceiro tópico realizou o levantamento das seções que mais propõem valor no supermercado, bem como as palavras que melhor representam o significado de proposição de valor neste segmento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E ANÁLISE TEXTUAL

Foram entrevistados 12 participantes, sendo 58% indivíduos do sexo masculino e 42% do sexo feminino. Com faixa etária média de 41 anos, tendo o mais novo 28 anos e o mais velho 58 anos de idade. Nas entrevistas face a face, foi possível perceber através do perfil dos entrevistados que o nível de formação profissional do setor é elevado, sendo que a média de experiência no setor foi de 14 anos. Aproximadamente 83% dos participantes possuem pós-graduação, conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3 - Descrição do perfil dos participantes da pesquisa.

Identificação	Sexo	Idade	Anos de Experiência	Escolaridade
Consultor 1	M	48	25	Pós-Graduação
Consultor 2	M	50	20	Pós-Graduação
Consultor 3	F	42	8	Pós-Graduação
Consultor 4	F	58	8	Pós-Graduação
Consultor 5	M	54	20	Pós-Graduação
Empresário 1	M	38	25	Pós-Graduação
Empresário 2	M	28	10	Pós-Graduação
Gerente 1	F	34	8	Graduação
Gerente 2	F	30	10	Pós-Graduação
Gerente 3	M	42	28	Pós-Graduação
Gerente 4	M	29	10	Pós-Graduação
Gerente 5	F	40	19	Graduação

Fonte: Dados da pesquisa.

Os doze depoimentos resultaram em um total de aproximadamente 353 minutos de áudios, uma média de 29 minutos de duração de cada entrevista, sendo os áudios posteriormente transcritos e analisados. Com a análise estatística do software *Iramuteq* foi constatado que o *corpus* geral foi constituído por 12 textos (depoimentos), separados em 1.529 segmentos de textos (ST), sendo que os segmentos de texto possuem em média 3 linhas. Emergiram 35.162 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 3.577 palavras distintas e 1.760 palavras com uma única ocorrência. Através da nuvem de palavras (Figura 5) foi possível visualizar as palavras obtidas por meio dos depoimentos dos participantes. Nota-se que as palavras que emergiram com maior frequência foram: loja, cliente, gente, supermercado, produto, qualidade, compra, consumidor, preço e atendimento.

Foi possível verificar que a palavra “loja” apresentou 353 ocorrências e está associada as atividades de “Atributos da loja”, bem como associadas aos diferentes formatos de loja e canais de comercialização, como demonstram os segmentos de texto abaixo:

[...] uma loja bem abastecida, uma loja bem limpa, uma loja bem precificada. (Gerente 1).

[...] integração da loja física e da loja virtual, então houve um incremento significativo. (Consultor 5).

A palavra “cliente” apresentou 307 ocorrências e está associada à relação empresa/cliente, ou seja, o que o cliente busca encontrar e o que a empresa propõem de valor para esse cliente:

[...] mas se o cliente não percebe esse valor que a princípio o lojista pretende dispor para o seu cliente, se transforma em custo. (Consultor 5).

[...] então hoje o cliente ele está multicanal, ele compra no varejo, ele compra no atacarejo, ele compra *on line*. (Gerente 4).

[...] você fideliza o cliente tendo os produtos de conveniência num preço justo, e de uma forma que ele faça a compra com rapidez e saia satisfeito. (Consultor 2).

Já a palavra “supermercado” apresentou 286 ocorrências, sendo atribuído esse elevado número de ocorrências devido ao fato dele ser o objeto de estudo:

[...] o cliente vai ao supermercado e tem acesso a vários serviços, como por exemplo o caixa eletrônico, várias opções de compras como lojas específicas de chocolate e até mesmo praça de alimentação. (Consultor 4).

[...] o supermercado hoje ele consegue agregar valor pro seu cliente em termos de *mix* de produtos nos perecíveis. (Consultor 1).

Na palavra “gente” os segmentos de textos relacionados, em sua maioria, referem-se a como a empresa expressa a sua forma de atuação.

[...] a gente busca uma padaria melhor, a gente busca uma confeitaria melhor, a gente busca produtos de autosserviços mais atrativos. (Gerente 5).

[...] para a gente poder atender qualquer nível de classe que vá naquele estabelecimento, então assim, trabalhar mesmo com o *mix* e com a pesquisa de preços. (Gerente 2).

As demais palavras, de maneira geral, expressam o que o supermercado propõe e o que cliente espera encontrar, ou seja, produto, qualidade, preço e atendimento.

[...] o cliente as vezes ele entra na loja e ele veio interessado em comprar um produto, se ele tiver a percepção de funcionários capacitados para estar oferecendo e agregando valor. (Consultor 3).

[...] a grande estratégia hoje são pesquisas de preços, é o atendimento, são os pontos muito fortes, a qualidade e a variedade de produtos. (Gerente 2).

[...]buscam formas fáceis de estacionar, atendimento com relativa cordialidade, e que não se sintam lesados por preços muito altos. (Consultor 2).

[...] Preço, atendimento e qualidade o que vier a mais é vantagem, hoje você não vai em um supermercado se você não tiver a qualidade do produto. (Gerente 5).

Tabela 4 – Número de ocorrências das atividades do *VCAM – S*.

Atividade de proposição de valor	Nº de subatividades	Nº de ocorrências	% de ocorrências
Atributos da loja	24	167	47%
Estratégia/ processos	14	52	15%
Mix amplo	6	41	11%
Precificação	5	32	9%
Comunicação	9	26	7%
Inovação em produtos	5	16	4%
Serviços adicionais	5	16	4%
Canais de distribuição	3	8	2%
Total	71	358	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise dos depoimentos foram identificados um total de 358 ocorrências de atividades de proposição de valor, sendo que emergiu de forma expressiva as atividades de “Atributos da loja/ 167”, representando cerca de 47% das ocorrências identificadas nos depoimentos. Em seguida, as atividades de “Estratégia/ processos/ 52”, representando 15% e “Mix amplo/ 41” com 11%. Nota-se que essas três atividades juntas representam 73% das ocorrências relacionadas às atividades de proposição de valor identificadas no *VCAM-S*.

As atividades que menos emergiram dos depoimentos foram: “Canais de distribuição/ 8” com 2%, “Inovação em produtos/ 16” com 4% e “Serviços adicionais/ 16” com 4%. Apesar do baixo número de ocorrências, é necessário ser considerado o contexto e a aplicabilidade de cada atividade.

Na atividade “Atributos da loja/ 167” foram identificadas 24 subatividades de proposição de valor (Tabela 5), que estão relacionadas as fontes de valor “Produto/ 50”, “Ambiente/ 64” e “Interação/ 53”. Nota-se um relativo equilíbrio na quantidade de ocorrências de cada uma dessas fontes de valor, sendo necessário analisá-las para compreender efetivamente quais são essas subatividades que propõem valor para o cliente.

Considerando uma análise detalhada da atividade “Atributos da loja/ 167” que está associada a fonte de valor “Produto/ 50”, foram identificadas 7 subatividades. Sendo que as subatividades “Fornecer qualidade e frescor/ 24” e “Fornecer atributos relacionados a confiança, procedência, credibilidade, rastreabilidade, selo de qualidade, origem, controle sanitário, higiene e saúde/ 11” juntas emergiram 35 vezes de um total de 50 ocorrências relacionadas a fonte “Produto” na atividade “Atributos da loja”. Já as subatividades “Fornecer atributos relacionados à degustação de produtos/ 1” e “Fornecer atributos relacionados ao design de embalagens dos produtos/ 1”.

Desta forma, é importante salientar que fornecer ou garantir qualidade para o produto pode implicar em propor valor funcional/instrumental relacionadas às características principais de produtos (atributos), aumento da confiabilidade e a durabilidade (*performance*) do produto e, desta forma, também reduz os riscos operacionais e financeiros (valor custo/sacrifício).

Ainda considerando somente a atividade “Atributos da loja”, foi constatado que a fonte de valor “Interação/ 53” apresentou 53 ocorrências, bem como identificou 8 subatividades de proposição de valor, todas relacionadas a formas de atendimento, sendo que as subatividades “Fornecer atendimento/ 15” e “Fornecer atendimento bom, de qualidade, cordial, acolhedor, valorizar o cliente, com respeito, com sorriso e correto/ 13” foram as mais recorrentes.

Contrapondo esses resultados foi observado que as subatividades “Fornecer atendimento em horário ampliado, estendido/ 1” e “Fornecer atendimento com funcionários capacitados, preparados e qualificados/ 2” obtiveram um número de ocorrências baixo. Cabe ressaltar que os aspectos relacionados a funcionários capacitados, preparados e qualificados pode não ter sido citados com muita frequência, porém a subatividade “Fornecer atendimento bom, de qualidade, cordial, acolhedor, valorizar o cliente, com respeito, com sorriso e correto/ 13” pressupõem intrinsecamente a necessidade de se ter funcionários capacitados, preparados e qualificados para ofertar esses tipos de atendimento.

Tabela 5 – Atividades de “Atributos da loja” do *VCAM – S*.

1.0 - Atividade de proposição de valor "Atributos da loja"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecer atributos relacionados à qualidade dos produtos/ serviços		
Fornecer qualidade e frescor.	Produtos	24
Fornecer atributos relacionados aos produtos		
Fornecer atributos relacionados a praticidade e conveniência dos produtos (por exemplo: porções, fatiados, pratos prontos e congelados).	Produtos	6
Fornecer atributos relacionados a confiança, procedência, credibilidade, rastreabilidade, selo de qualidade, origem, controle sanitário, higiene e saúde.	Produtos	11
Fornecer atributos relacionados a exposição, apresentação de forma atrativa, bonita e harmônica dos produtos.	Produtos	5
Fornecer atributos relacionados à degustação de produtos	Produtos	1
Fornecer atributos relacionados à tecnologia (por exemplo: etiquetas eletrônicas).	Produtos	2
Fornecer oportunidades padronizadas para modificações		
Fornecer atributos relacionadas ao design de embalagens dos produtos	Produtos	1
Fornecer atributos relacionados a atendimento		
Fornecer atendimento.	Interação	15
Fornecer autoatendimento (por exemplo: máquina de <i>selfcheckout</i>).	Interação	3
Fornecer atendimento em horário ampliado, estendido (por exemplo: 24 horas).	Interação	1
Fornecer atendimento bom, de qualidade, cordial, acolhedor, valorizar o cliente, com respeito, com sorriso e correto.	Interação	13
Fornecer atributos relacionados a experiência de consumo e/ou de compra.	Interação	5
Fornecer atendimento personalizado, diferenciado e com qualidade.	Interação	6
Fornecer atendimento com agilidade e rapidez.	Interação	8
Fornecer atendimento com funcionários capacitados, preparados e qualificados.	Interação	2
Fornecer atributos relacionados a loja		
Fornecer atributos relacionados ao ambiente de loja.	Ambiente	3
Fornecer atributos relacionados ao formato de loja (por exemplo: compacto, menor, <i>express</i> e <i>Grab & Go</i>).	Ambiente	5
Fornecer atributos relacionados ao <i>layout</i> interno da loja, ambiente comercial, estrutura e circulação.	Ambiente	7
Fornecer atributos relacionados a exposição das seções/gôndolas de forma fácil, arrojada e conveniente.	Ambiente	2
Fornecer atributos relacionados à iluminação, sonorização, odorização, sensorialidade e ventilação da loja.	Ambiente	10
Fornecer atributos relacionados à limpeza, beleza e organização da loja.	Ambiente	10
Fornecer atributos relacionados a facilidade de acesso, localização, proximidade, conveniência, comodidade e praticidade da loja.	Ambiente	17
Fornecer atributos relacionados ao estacionamento, fácil acesso, comodidade, conveniência e disponibilidade de carrinhos.	Ambiente	8
Fornecer atributos relacionados a fachada, letreiro e luminoso da loja.	Ambiente	2
Total de ocorrências		167

Em seus estudos Martinelli e Balboni (2012) identificaram a existência de uma relação de causalidade entre a qualidade percebida do serviço, a satisfação do cliente e a lealdade a loja. A qualidade de serviço desempenha uma função de ativação do comportamento real do cliente, sendo promovido pela avaliação de três dimensões diferentes: qualidade percebida do serviço, satisfação do cliente e intenções comportamentais. Conseqüentemente, a qualidade do serviço é uma construção crucial que os varejistas devem atender e gerenciar com cuidado se quiserem satisfazer as necessidades de seus clientes e mantê-los leais ao longo do tempo. O nível de qualidade do serviço permite que os supermercadistas estejam atentos a fatores essenciais, como a aparência da loja e os aspectos de confiabilidade. Os supermercados, portanto, devem desenvolver uma estratégia de longo prazo para evitar falhas no serviço e promover suas imagens positivas (MARTINELLI; BALBONI, 2012).

Apesar de haver uma tendência em frequentemente se analisar os subatividades que mais emergiram e as que menos emergiram, é sugerido ao leitor que se observe todas as subatividades, pois tem caráter específico, sendo que todas tem sua representatividade ao propor valor ao cliente considerando o contexto e realidade aplicada. Um exemplo claro está relacionado a subatividade “Fornecer atendimento com agilidade e rapidez/ 8.

Em seus estudos, Rinaldi et al. (2009) observou que a rapidez no atendimento poderia afetar negativamente, causado por um tempo de fila elevado, visto que os clientes já finalizaram suas compras e dificilmente estarão ocupados com alguma outra atividade, sendo assim, uma vez elevada a rapidez de atendimento, pode-se afetar a possível fidelização de algumas categorias de clientes. É possível que o principal atrativo para a frequência dos clientes nos supermercados, do ponto de vista dos clientes, não esteja nas prateleiras; os clientes podem querer pagar por qualidade e rapidez no atendimento recebido.

Por fim, dentro da atividade “Atributos da loja” observou-se a identificação de 9 subatividades associadas a fonte de valor “Ambiente/ 64”, sendo esta fonte a mais recorrente dentro desta atividade. Os resultados apontam que as subatividades “Fornecer atributos relacionados a facilidade de acesso, localização, proximidade, conveniência, comodidade e praticidade da loja/ 17”, “Fornecer atributos relacionados à iluminação, sonorização, odorização, sensorialidade e ventilação da loja/ 10” e “Fornecer atributos relacionados à limpeza, beleza e organização da loja/ 10”, representam, juntas, cerca de 73% das ocorrências relacionadas a fonte de valor “Ambiente/ 64” no contexto da atividade “Atributos da loja”.

Resultados semelhantes foram identificados por Min (2010); ter uma loja eficiente, limpa, fácil de circular, com prateleiras diretas para exibir os produtos poderiam tentar compradores para ficar mais tempo examinando a variedade de produtos, potencialmente aumentando as compras. Desta forma, garantir um *checkout* rápido aos clientes e dar-lhes as informações adequadas sobre as promoções e preços podem desempenhar um papel importante, melhorando as impressões dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados.

Contraopondo esses resultados, foram identificadas subatividades que apresentaram um número de ocorrências pouco expressivo, como as subatividades “Fornecer atributos relacionados a fachada, letreiro e luminoso da loja/ 2” e “Fornecer atributos relacionados a exposição das seções/gôndolas de forma fácil, arrojada e conveniente/ 2”.

Os depoimentos abaixo demonstram como as 24 subatividades que constitui a atividade “Atributos da loja/ 167” são relevantes, podendo ser utilizadas pelas empresas supermercadistas, para propor valor ao cliente:

[...] uma loja limpa, uma loja arejada o *layout* a gente procura fazer como a casa dele, nos departamentos, hoje até na questão de sonorização a gente tem um diferencial. (Gerente 5).

[...] essenciais que é o atendimento cordial e a localização, porém existem outros aspectos, como a questão da conveniência também. Um outro aspecto é a qualidade e confiabilidade é um elemento importante e aqui a gente está falando de produtos que tem a ver, com uma perspectiva de rastreabilidade, garantia de origem, certificados e selos de segurança, a rotulagem informativa. (Consultor 5).

[...] existem outras variáveis, que é o ambiente, que é o atendimento, que é a localização, sem sombra de dúvidas a localização faz muita diferença. Tem todas essas variáveis também de *layout*, de iluminação, de atendimento, de variedade, de qualidade, de precificação, de organização. (Empresário 2).

[...] o cliente gosta até de ser chamado pelo nome, então isso dá muito valor para aquele supermercado que trabalha dessa forma diferenciada, é isso que o cliente procura, qualidade, frescor e um atendimento personalizado. (Gerente 3).

[...] O ambiente de loja também tem bastante impacto para agregar valor, a iluminação, a qualidade do som, o olfato o cheiro da loja, dos ambientes. (Gerente 4).

Devido ao expressivo número de ocorrências da atividade “Atributos da loja” que corresponderam a quase 50% das subatividades identificadas, o Tabela 5 apresenta

detalhadamente as suas 24 subatividades de proposição de valor, bem como as suas fontes de valor e o número de ocorrências. As demais atividades serão apresentadas no decorrer da discussão dos resultados e poderão ser consultadas no Apêndice - D. A próxima atividade, representou 15% de ocorrências identificadas, sendo a segunda mais citada, com 52 ocorrências. Essa atividade tem um objetivo intrinsecamente ligado em “tentar” estabelecer uma relação de empatia entre empresa e cliente, ou seja, de alguma forma, a empresa busca captar a percepção de valor que o cliente tem ou que ele espera receber da empresa, e a partir daí estabelecer estratégias e processos de atuação no propósito de fornecer valor para o cliente.

A atividade “Estratégia/processos/ 52” identificou 14 subatividades. Sendo que a subatividade “Atributos ligados a identificar, perceber, atender as necessidades dos clientes, conhecer o cliente e geração de valor/ 8”, “Atributos ligados ao posicionamento da loja, estratégia da loja, segmentação, nicho de mercado, área de atuação, público alvo e classe de consumo/ 7”, “Atributos ligados a estratégia de vendas, de atração de clientes, de ofertas, promoções, ações promocionais/ 7” e “Atributos ligados a gestão empresarial, custos, lucratividade, *ticket* médio, clientes potenciais, pesquisa de preço, gestão enxuta/ 7”, juntas elas representam 54% das subatividades citadas.

Nesse sentido, Churchill (2000) identificou que o posicionamento está diretamente relacionado com a criação de uma percepção positiva da empresa em relação aos seus concorrentes na mente dos potenciais compradores. Desta forma, estabelecer a estratégia de posicionamento, analisando o público-alvo, as necessidades dos clientes e os recursos que a empresa dispõe são formas de desenvolver ações para propor valor ao cliente.

Em seus estudos, Rintamäki, Kuusela e Mitronen (2007) sugerem que as empresas devem identificar fatores de motivação de compra para que possam ser formuladas estratégias em áreas como comunicação de *marketing*, diferenciação e segmentação.

Contraopondo esses resultados verificou-se que as subatividades “Atributos ligados a gestão de competências e aprendizagem organizacional/ 1”, “Atributos ligados a comunicação e divulgação/ 1”, “Gerenciamento operacional dos processos/ 1” e “Fornecendo atributos ligados a uma logística eficiente”, foram as subatividades com menor número de ocorrências, cerca de 8%. É necessário considerar que a atividade “Estratégias/processos” é composta em sua maioria por subatividades primárias (que incluem por exemplo, logística, operações, processos, *marketing* e vendas), desta forma

o baixo número de ocorrências em algumas de suas subatividades podem ser explicados pelo fato de serem atividades elementares para que a empresa se mantenha no mercado, não sendo considerado um diferencial para o cliente.

Foram identificadas 25 ocorrências associadas a fonte de valor “Informação/Interação”, 16 ocorrências envolvendo a fonte “Posse/Propriedade”, 7 ocorrências relativas a fonte “Produtos/Informação”, 3 ocorrências da fonte “Ambiente” e, por fim, 1 ocorrência associada a fonte “Produto”.

Nota-se que as fontes de valor podem se sobrepor de acordo com o objetivo da atividade desenvolvida, por exemplo na subatividade “Atributos ligados a estratégia de comunicação, *marketing*, *merchandising*, campanhas de *marketing*/ 5” a empresa pode desde desenvolver ações de *marketing* para informar o cliente quanto a ofertas e promoções; desta forma, o objetivo está diretamente ligado à fonte “Informação”; assim como se o objetivo for definir estratégias de comunicação para estabelecer uma interação com esse cliente através por exemplo das mídias sociais, fomento o engajamento com a marca, o objetivo estaria relacionado à fonte “Interação”.

A atividade “*Mix amplo*/ 41” foi a terceira entre as mais citadas nos depoimentos representando 11% das ocorrências. Ela é composta por 6 subatividades, sendo “Fornecer diferentes ofertas de produtos visando o *mix*, sortimento, variedade, diferentes ofertas, *mix* ideal/ 14”, “Fornecer comodidade em encontrar os produtos que necessita, bem abastecida/ 8”, “Fornecer *mix* de produtos com atributos de bem estar (por exemplo: orgânicos, sustentáveis, ecológicos, saudáveis)/ 7”, “Fornecer lançamentos, novidades/ 4”, “Fornecer *mix* de produtos com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados, próprios)/ 4” e “Fornecer *mix* de produtos com atributos de praticidade (por exemplo: prontos, semi-prontos, congelados, práticos, porções, fácil preparo)/ 4”.

Em seu estudo Mei-Fang (2007) aponta a existência de uma valorização da consciência ambiental e de alimentos mais seguros como atributo de escolha no consumo de orgânicos. Outro estudo identificou que atributos como praticidade, comodidade, rapidez, inocuidade e qualidade são fatores que influenciam a escolha por consumir alimentos orgânicos (SILVA; PAULA, 2007).

Os resultados apontam que a atividade “*Mix amplo*/ 41” possui 6 subatividades associadas exclusivamente a fonte de valor “Produto”, sendo observado que este comportamento também foi recorrente nas atividades “Precificação/ 32” e “Inovação em produtos/ 16”. Isso se deve ao fato de essas três atividades abordarem de forma mais

específica os atributos relacionados aos produtos, porém cabe ressaltar que não existe no *VCAM - S* restrições quanto às possibilidades de combinações entre as atividades e as associações as diversas fontes de valor.

Neste contexto, fornecer diferentes ofertas de produtos reduz os custos não monetários devido à ampla gama de possibilidades que o consumidor tem para encontrar o melhor produto de forma conveniente em um só local. Não encontrar os produtos influencia negativamente na expectativa do cliente. Bem como, a oferta frequente de novos produtos garante que estes estejam "atualizados" quanto à demanda do mercado em relação ao valor funcional, ou seja, em relação à qualidade exigida e aos principais recursos do produto (atributos), assim como sobre os critérios de desempenho (confiabilidade, durabilidade) e resultados / consequências (valor funcional/instrumental).

Os depoimentos abaixo demonstram algumas formas de propor valor para o cliente, através da atividade “*Mix amplo*”.

[...] saiu um lançamento, o consumidor ele pede para você ter esse produto na loja. (Gerente 5).

[...] Um outro aspecto conveniência e praticidade e aí nós estamos falando de pratos prontos, semi-prontos, nessa vida corrida que a gente tem, alimentos pré-prontos, embalagens individuais, produtos em pequenas porções, alimentos de fácil preparo. (Consultor 5).

[...] eles ligam primeiro para variedade, qualidade, e depois o preço. (Gerente 4).

[...] Os produtos orgânicos são muito procurados, agora aumentou-se ainda mais por questões de saúde e a credibilidade também do estabelecimento em estar repassando para o cliente algo de qualidade e principalmente de confiança, no setor de FLV, onde a gente trabalha com produtos frescos ele precisa trazer uma qualidade a olhos nus. (Gerente 2).

A quarta atividade é a “Precificação/ 32” representando 9% das ocorrências, onde emergiram 5 subatividades: “Fornecer preço (por exemplo: bem precificado, correto e competitivo) / 20”, “Fornecer boa qualidade em relação ao preço (por exemplo: preço justo) / 5”, “Fornecer facilidade de pagamento (por exemplo: cartão próprio, parcelamento e *private label*) / 4”, “Fornecer preços-baixos relacionado as características (por exemplo: preço acessível)” e “Fornecer descontos (por exemplo: desconto progressivo) / 1”. Essa atividade apresentou algumas singularidades, evidenciando que

na perspectiva da empresa, propor valor para o cliente em precificação está muito mais relacionado em ofertar um produto com o preço correto, aderente e competitivo em relação ao mercado, do que simplesmente ofertar um produto com foco em ser o menor preço.

Em seus estudos, Hassan (2012) identificou que os clientes pagam o que lhes cria valor, eles não se importam com o custo do produto ou serviço.

Outro aspecto que deve ser considerado é a relação entre qualidade e preço, sendo que há uma categoria de clientes que estaria disposta a pagar um pouco mais pela qualidade dos produtos. Também foi identificado que fornecer diferentes formas de pagamento é uma maneira de propor valor para o cliente, visto que atualmente, com o avanço tecnológico nos meios digitais, os aplicativos e os diferentes sistemas de pagamentos, em conjunto, propõem valor através da praticidade, conveniência, rapidez e otimização do tempo. Uma subatividade muito explorada no atacarejo e que vem sendo utilizado de forma “tímida” nos supermercados é o desconto progressivo, que visa reduzir o preço conforme aumenta a quantidade de produtos que o cliente irá levar; faz-se necessário que a empresa avalie seus custos bem como a percepção de seu consumidor quanto a efetiva proposição de valor desta atividade.

Os depoimentos abaixo evidenciam algumas das subatividades de “Precificação” que podem ser desenvolvidas para propor valor junto ao cliente.

[...] Atender às necessidades do meu público local, de bairro mesmo que é o cliente de vizinhança, com o foco de trazer praticidade, preço justo, qualidade. (Gerente 4).

[...] um produto de qualidade, ter um bom atendimento e ter um preço competitivo. (Consultor 1).

[...] conveniência para o consumidor então desde uma questão que envolve um estacionamento, facilidade de pagamento. (Consultor 5).

[...] Está vindo muito, muito forte e o consumidor está gostando que eu vejo é o desconto progressivo o consumidor quer imediato o benefício. (Empresário 1).

A atividade “Comunicação/ 26”, representou 8% das ocorrências, sendo composta por 9 subatividades, onde 4 delas estão associadas as fontes de valor “Interação/Informação”, 4 associadas somente a fonte de valor “Informação” e apenas 1 associada a fonte de valor “Ambiente”, denotando o potencial valor proposto através de

“Fornecer um ambiente promocional, com ofertas semanais, mensais/ 6”. Essa subatividade foi a que apresentou o maior número de ocorrências, constatando que as ofertas e um ambiente promocional favorecem a possibilidade de se obter vantagens / benefícios. A atividade “Comunicação” demonstrou também que os novos meios de comunicação como mídias sociais e *whatsapp* podem ser ferramentas efetivas tanto para propagar ações relacionadas a fonte de valor “Informação”, como por exemplo, campanhas de *marketing* e promoções, quanto para implementar atividades associadas a fonte de valor “Interação” como, interagir com os clientes, estreitando o relacionamento, gerando engajamento com a marca.

Neste sentido, Hassan (2012) afirma que os supermercados devem usar mais canais de comunicação para alcançar um número maior de clientes ao fazer promoções de vendas, propaganda regular e relações públicas, devendo investir mais em comunicar suas atividades sociais e os valores que eles procuram entregar, de modo que clientes regulares possam ser exatamente informados sobre o que seu supermercado escolhido está fornecendo.

A interação direta com clientes permite que a empresa comunique sua qualidade de marcas / produtos diretamente ao cliente. Juntamente com o valor emocional, esta interação direta leva à proposição de valor social / relacional.

Os resultados apontaram que algumas subatividades associadas à comunicação, que se utilizam dos meios tradicionais para comunicar as ofertas através de promoções semanais, de tabloides, panfletos e rádio, ainda se mantêm eficientes no varejo supermercadista. Também foi identificado que a junção de meios tradicionais com as novas ferramentas digitais permite potencializar ainda mais as formas de propor valor para o cliente. Conforme é observado nos depoimentos abaixo:

[...] sistema de oferta semanal, onde você vai ter aí, pelo menos três ofertas dentro das semanas divididas, pois não vai ter como fazer televisão, não compensa, rádio também não compensa numa cidade grande, então faz o panfleto, as ofertas semanais, o cartaz, o sistema de cartaz é uma forma de promoção. (Consultor 1).

[...] Filipetas semanais de terça a sábado, tabloides quinzenais, *facebook*, grupo de *whatsapp* por loja, então nós temos informando no PDV, depois a gente passa, faça parte do nosso grupo do *whatsapp* que recebe as ofertas. (Empresário 1).

[...] Uma estratégia, com certeza tem, eu tenho muito forte esse negócio da mídia social e hoje as pessoas vivem no celular, nós vivemos, eu também me incluo, não estou falando só dos outros, é uma realidade. (Empresário 2).

[...] a mídia social também ela fixa muito o cliente, hoje tem os grupos de *whatsapp* que tem os, transmissão você interage com eles. (Gerente 1).

Cabe destacar que a propaganda individualizada informando o cliente sobre os atributos, desempenhos e resultados dos produtos, reduz seu investimento pessoal (custos não monetários) no que diz respeito ao processo de busca, de compra. Também propõe valor social / relacional (ligação / conexão) por causa do caráter pessoal da propaganda. Mesmo a comunicação de aspectos específicos da marca propõe algum tipo de valor emocional (em relação à personalidade da marca).

As atividades “Inovação em produtos/ 16” e “Serviços adicionais/ 16” apresentaram o mesmo número de ocorrências, representando 4% cada. A atividade “Serviços adicionais” é composta por 5 subatividades, sendo que as duas subatividades mais citadas foram “Fornecimento de entrega em domicílio, entrega gratuita, *delivery*/ 5” e “Fornecer espaços integrados/compartilhados com outras atividades comerciais com foco em oferecer serviços (por exemplo: farmácia) / 5”, seguido pela subatividade “Fornecer programas de fidelidade (por exemplo: cartão fidelidade, clubes de desconto ou cartão desconto)”. Os cartões fidelidade são uma tendência nas atuais relações de consumo, sendo que o tipo de valor proposto por essa subatividade é o valor experiencial/hedônico, desenvolvendo uma relação de confiança atrelada a um vínculo estabelecido.

Uma pesquisa da Nielsen (2016) aponta que os programas de fidelidade facilitam o engajamento dos clientes, aumentando a frequência de compra, assim como permite uma maior precisão nas ofertas. A pesquisa também destaca que cerca de 53% dos brasileiros participam de algum programa de fidelidade, sendo a média global é 67%, e a média norte americana é 85%.

A atividade “Inovação em produtos/ 16”, identificou 5 subatividades sendo elas: “Fornecer novos produtos com atributos de bem estar (por exemplo: orgânicos, sustentáveis, ecológicos, saudáveis) / 6”, “Fornecer novos produtos com frequência/ 4”, “Fornecer novos produtos com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados, próprios) / 3”, “Fornecer novos produtos com atributos de praticidade (por exemplo: prontos, semi-prontos, congelados, práticos, porções, fácil preparo) / 2” e “Melhorar produtos existentes - inovação incremental (por exemplo: processo de fabricação dos pães) / 1”. Os resultados demonstram que esta atividade, no contexto dos supermercados, está intrinsecamente associada a atividade “*Mix amplo*”, isso

ocorreu, pois, alguns atributos dos produtos, como por exemplo: produtos com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados, próprios), pode tanto estar ressaltando esses aspectos relacionados a variedade de produtos, como sendo abordado dentro do contexto de inovar em produtos, ou seja fornecer produtos que para o supermercado podem ser inovadores e ao mesmo tempo contribuir com a ampliação do *mix* de produtos.

Doyle e Stern (2006) salientam que a inovação é desenvolver e entregar produtos ou serviços que oferecem benefícios que os clientes percebem como novos e superiores.

Nos depoimentos abaixo foram identificadas algumas subatividades que propõem valor para o cliente através de atividades de “Inovação em produtos” e “Serviços adicionais”.

[...] cartões de clube de desconto, os cartões que acumulam pontos, né que depois ele vai lá na rede e troca. (Gerente 1).

[...] oferece produtos típicos artesanais, também uma experiência gastronômica, aula de culinária com chefs e espaço para almoço ou até mesmo coquetel, preparados por chefs. (Gerente 4).

[...] uma tendência muito forte, o compartilhamento de espaços, a perspectiva de utilização de startups na prestação de serviços complementares. (Consultor 5).

[...] cada vez mais os produtos orgânicos que as empresas vão ter que se comprometer com a qualidade do meio ambiente. (Empresário 2).

[...] atualmente, a novidade, a promessa de viver uma experiência. (Consultor 4).

A atividade “Canais de distribuição” apresentou o menor número de ocorrências, sendo 8 de um total de 358, representando apenas 2%. Essa atividade é composta por 3 subatividades “Fornecer diferentes canais de distribuição direta (por exemplo, própria loja virtual) / 5”, “Fornecer integração da loja física e da loja virtual/ 2” e “Fornecer combinação de canais de distribuição direta e indireta (*omni channel*) / 1”.

Através dos depoimentos foi possível perceber que essa atividade emergiu principalmente no contexto de novas tendências para o varejo supermercadista, como por exemplo, a implantação de *e-commerce*, sendo observado que este novo canal aplicado ao supermercado ainda é pouco explorado, e na percepção de alguns entrevistados, seria

pouco efetivo, devido às características comportamentais e culturais dos consumidores deste segmento. Contrapondo essa percepção, foi identificado por alguns participantes que a loja virtual pode ser aplicável ao segmento, bem como a integração entre a loja física e virtual, propondo valor para uma categoria de clientes que apresentam esse “perfil” de consumo.

No contexto apresentado, o fornecimento de diferentes canais de distribuição direta é uma combinação de canais de distribuição direta e indireta que reduz o investimento pessoal (custos não monetários) em relação à compra do produto. Assim como, fornecer a entrega em domicílio é um recurso de serviço adicional (atributos) que também oferece um benefício prático para o cliente, porque ele não precisa cuidar do transporte do produto comprado. Além disso, o custos não monetários e o investimento pessoal também são reduzidos.

Outro conceito identificado para o segmento foi a atuação através do *omni channel*, integrando as lojas físicas e virtuais, os compradores, visto que, os clientes buscam informações frequentes na loja e, simultaneamente, em seus dispositivos móveis para obter mais informações sobre ofertas, podendo encontrar preços mais atrativos. Porém, quando a experiência de compras *on-line* aumenta, os compradores começam a alternar entre as opções *on-line* dos diferentes varejistas, sugerindo que os compradores *on-line* não sejam leais ao seu revendedor preferido ao longo do tempo. Em relação ao varejo de alimentos, esse impacto tem sido menos perturbador (VERHOEFA, 2015).

Os depoimentos abaixo apresentam algumas subatividades de proposição de valor identificadas através da análise da atividade “Canais de distribuição”.

[...] O supermercado virtual também é outra forma de criar valor e até mesmo fidelizar o cliente. (Consultor 4).

[...] a questão da integração da loja física e da loja virtual, então houve um incremento significativo das compras *online*, então esses mecanismos que integram a loja física com a loja virtual são importantes esse alinhamento dos canais. (Consultor 5).

[...] Outra tendência maior hoje, quando a gente trata de qualquer negócio é o que nós chamados de *Omni Channel*, que o consumidor, ele não consegue mais identificar ou saber a diferença de comprar na loja, de comprar no *e-commerce*, de comprar no celular, de comprar e retirar na loja, de comprar na loja online. (Consultor 1).

A Tabela 6 apresenta as fontes de valor, bem como o seu número de ocorrências; os resultados apontam que a fonte de valor “Produtos” emergiu em 41% das 358 ocorrências identificadas. Nota-se que essa fonte de valor está associada a quase todas as atividades identificadas no *VCAM – S*, exceto às atividades “Canais de distribuição” e “Comunicação”.

Tabela 6 – Número de ocorrências das fontes de valor do *VCAM – S*.

Fonte de valor	Nº de ocorrências	% de ocorrências
Produtos	146	41%
Ambiente	73	20%
Interação	57	16%
Posse/Propriedade	29	8%
Informação	13	4%
Interação/Informação	33	9%
Produto/Informação	7	2%
Total	358	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 SIGNIFICADO DE PROPOSIÇÃO DE VALOR E SEÇÕES

Este último tópico irá apresentar uma análise adicional ao *VCAM-S* com o intuito de identificar as seções de produtos que mais propõem valor para o cliente e as palavras que melhor identificam o significado de proposição de valor em supermercado para o cliente, reforçando assim as possibilidades que os supermercadistas têm de propor valor aos seus clientes. Ao serem questionados sobre quais as seções que mais propõem valor para os clientes, observou-se um expressivo número de ocorrências envolvendo as seções “FLV”, “Açougue” e “Padaria”, sendo declaradas no mínimo por 8 dos 12 entrevistados (Tabela 7).

Resultados encontrados por Gonton et al. (2009), mostram que existem relações positivas entre os gastos dos supermercados na seção de FLV e a velocidade dos serviços, assim como a variedade desses produtos. Seu estudo apontou ainda que os compradores de FLV em supermercados classificam a segurança alimentar como um fator de maior importância.

Observa-se que essas três categorias têm em comum a possibilidade de o varejista de propor valor buscando a diferenciação, visto que elas não fornecem apenas produtos “padronizados” pela indústria como, por exemplo, os produtos de mercearia.

Nestas seções o supermercadista tem a possibilidade de explorar diversos recursos agregando valor para o cliente.

Alguns dos entrevistados apontaram que o gerenciamento correto das seções observando aspectos, como: o frescor dos alimentos, a qualidade, o preparo dos funcionários ao atender, a confiança e procedência do produto, bem como a apresentação e exposição desses produtos, podem afetar positivamente a percepção do cliente, estimulando um comportamento de atração, retenção e recompra junto ao supermercado.

Tabela 7 – Seções que mais propõem valor para o cliente.

Seções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
FLV	9	25%
Açougue	8	22%
Padaria	8	22%
Rotisserie	4	11%
Frios	2	6%
PDV	2	6%
Laticínios	1	3%
Peixaria	1	3%
Congelados	1	3%
Total	36	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados semelhantes indicaram a padaria como a seção que mais cria valor para cliente, sendo a gama de produtos e o frescor dos itens os fatores que influenciam positivamente a criação de valor para o cliente nesta seção (HASSAN, 2012).

Já as seções “Laticínios”, “Peixaria” e “Congelados”, representaram juntas apenas 9% das ocorrências. Em relação as seções “Laticínios” e “Congelados” nota-se que o abaixo número de ocorrências pode se dar, justamente pelo fato de serem produtos quase que em sua totalizada industrializados, limitando ao varejista muitas vezes propor valor por exemplo através do *mix* ou preço.

Por outro lado, a seção “Peixaria” por apresentar características semelhantes a seção “Açougue” pode apropriar-se de diversas formas de propor valor para o cliente, nota-se que o baixo número de ocorrência se deve ao fato de nem todos os supermercados pesquisados ofertarem esse tipo de produto *in natura*, optando em muitos casos oferta-los na seção dos congelados, o que de certa forma incorre em algumas limitações na proposição de valor ao cliente.

Os depoimentos abaixo apresentam algumas atividades que podem ser implementadas pelos supermercadistas para propor valor através das seções.

[...] No açougue é onde mais exige a qualificação e preparação, tem que ter um atendente do açougue muito bem preparado. (Empresário 1).

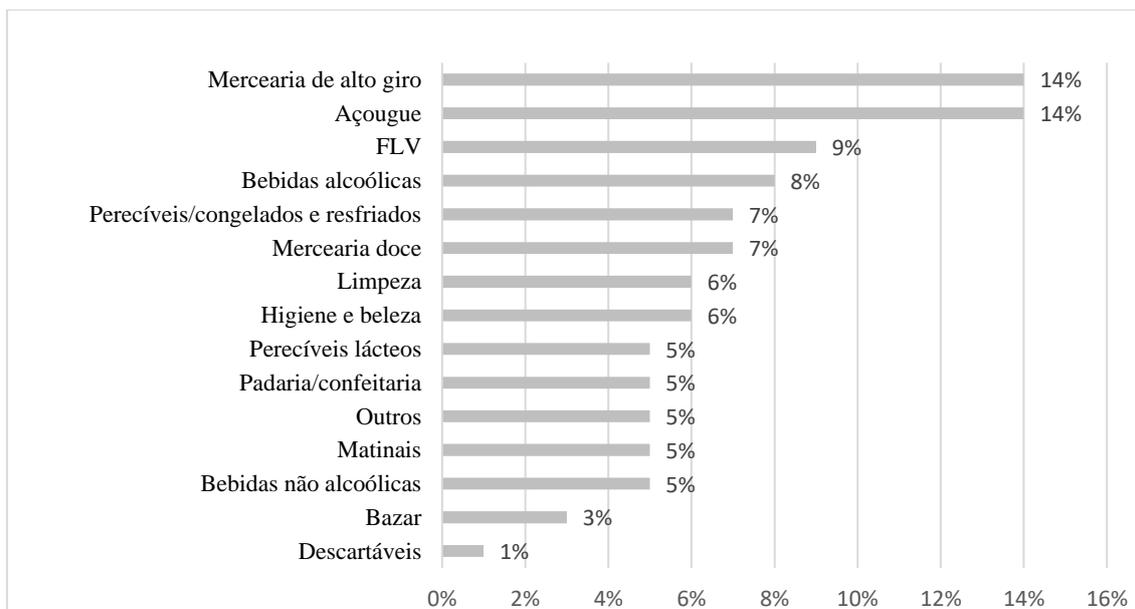
[...] Os perecíveis num todo ele cria valor para o cliente, mas hoje o que cria mais valor para o consumidor são as frutas, verduras, os legumes, que a gente chama de FLV, a padaria que é o pãozinho de toda hora e o açougue, então esses são os setores que são atrativos para o cliente. (Gerente 5).

[...] A questão da categoria destino, que tem o FLV, que é o setor de frutas, legumes e verduras, o açougue e a padaria. A qualidade é fundamental, a exposição, por que as vezes ele até tem a questão do FLV lá no mercado, só que não está organizado, de uma forma atrativa, isso aumenta de fato o faturamento, porque atrai, a pessoa vai, atraída pela feirinha, eu vou lá, só que ele acaba consumindo, no resto do mercado. (Consultor 3).

Segundo a Revista SM (2016) as chamadas categorias destinos ou seções alcançaram o faturamento de R\$ 428,1 bilhões no varejo alimentar de autosserviço. A categoria açougue e mercearia de alto giro foram as seções com maior participação no faturamento, conforme apresenta a Figura 6.

O setor de supermercados representa cerca de 60% das vendas de FLV no Brasil, sendo que em 2016 esta categoria destino representou cerca de 9% (R\$ 29,1 bilhões) do faturamento do setor. Em relação a lucratividade, essa categoria é ainda mais representativa, pois as empresas com maior participação no FLV lucram em média 15% mais (ABRAS, 2017).

Figura 6 - Participação no faturamento por seções.



Fonte: Revista SM, 2016.

Além das seções, os entrevistados também foram questionados ao final das entrevistas sobre quais palavras melhor representam o significado de proposição de valor para os clientes. Os resultados apresentados na Tabela 8 mostram que propor valor significa ofertar um bom atendimento, de qualidade, personalizado, com rapidez, com foco na comodidade do cliente. Os resultados também apontaram que 74% das palavras mencionadas estão relacionadas as atividades de “Atributos da loja”, sendo identificado as palavras: atendimento, comodidade, localização, ambiente, estacionamento, produto e experiência de consumo.

Resultados semelhantes foram encontrados por Hassan (2012), em uma pesquisa sobre proposição de valor em supermercados, analisando a perspectiva do cliente. Os resultados apontaram que a maioria dos clientes acha que o valor mais alto entregue é a localização da loja, sendo o segundo elemento a qualidade do produto, depois o preço, seguido pelo cartão de fidelidade, o *mix* de produtos e a promoção.

Tabela 8 – Significado de propor valor para o cliente.

Significado de propor valor	Atividade de Valor	Nº de ocorrências	% de ocorrências	Atividade/ Nº de ocorrência
Atendimento	Atributos da loja	11	74%	Atendimento/ 5; Rápido/ 3; Personalizado/ 1; Qualidade/ 1; com Sorriso/ 1.
Comodidade	Atributos da loja	5		Comodidade/ 2; Agilidade/ 2; Praticidade/ 1.
Estacionamento	Atributos da loja	3		Estacionamento/ 1; Comodidade/ 1; Fácil/ 1.
Ambiente	Atributos da loja	3		Ambiente/ 1; Limpeza/ 1; Organização/ 1.
Localização	Atributos da loja	3		Localização/ 1; Fácil acesso/ 1; Facilidade/ 1.
Produto	Atributos da loja	2		com Frescor/ 1; com Qualidade/ 1;
Experiência de Consumo	Atributos da loja	2		Experiência de consumo/ 2.
Geração de valor	Estratégias/Processos	1	8%	Geração de valor/ 1.
Lucratividade	Estratégias/Processos	1		Lucratividade/ 1.
Sustentabilidade	Estratégias/Processos	1		Sustentabilidade/1.
Variedade	Mix amplo	3	8%	Mix amplo/ 1; Variedade/ 1; Encontrar/ 1.
Preço	Precificação	3	8%	Preço/ 1; Justo/ 1; Correto/1.
Novidade	Inovação em produto	1	3%	Novidade/ 1.
Total		39	100%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Divergindo de uma visão pré-concebida, a palavra preço, bem como variedade de produtos, foram palavras com baixo número de ocorrências. No decorrer das análises ficou evidenciado que os clientes querem, sim, uma “Precificação” justa, correta e competitiva, mas outras atividades englobadas principalmente pelos “Atributos da loja” influenciam mais em suas decisões.

O estudo de Gorton et al. (2009), por exemplo, mostra que a frequência das visitas ao supermercado está positivamente relacionada com a importância dada pelos clientes a variedade de produtos, variedade de ofertas, a uma boa atmosfera de loja e uma localização conveniente. O mesmo estudo apontou que a frequência das visitas aos supermercados se relaciona negativamente em relação ao preço.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo apresentar de forma sintetizada, as principais considerações finais desta pesquisa, bem como suas contribuições acadêmicas, gerenciais e sugestões para pesquisas futuras. A pesquisa teve como objetivo analisar as proposições de valor do varejo supermercadista, ao propor valor ao cliente. Com isso, pretendeu-se contribuir com a literatura ao identificar as principais formas de propor valor utilizando o *VCAM - S*. Além do objetivo principal, três objetivos específicos direcionaram esta pesquisa. O primeiro foi descrever as atividades de valor utilizadas pelos supermercados para propor valor ao cliente; o segundo foi identificar as fontes de valor que são utilizadas pelos supermercados para a propor valor ao cliente e o terceiro objetivo, como uma contribuição adicional ao *VCAM - S* foi destacar as palavras que melhor representam o significado de "propor valor para os clientes de supermercado", na visão dos entrevistados, assim como as seções que mais propõem valor.

Dos resultados da pesquisa, emergiram 24 subatividades em "Atributos da loja", 5 subatividades em "Precificação", 6 subatividades em "*Mix* amplo", 5 subatividades em "Inovação em produtos", 5 subatividades em "Serviços adicionais", 14 subatividades em "Estratégias/processos", 3 subatividades em "Canais de distribuição" e 9 subatividades em "Comunicação". Também foram identificadas 5 fontes de valor, sendo que 41% das ocorrências representam a fonte de valor "Produto", 20% a fonte "Ambiente", 16% a fonte "Interação", 8% a fonte "Posse/Propriedade" e 4% a fonte "Informação".

Considerando a representatividade deste segmento para a economia e a relevância da utilização do *VCAM - S* para se propor de valor aos clientes de supermercados, nota-se que as 8 atividades de valor, as 71 subatividades e as 5 fontes de valor, permitem diversas combinações com o intuito de identificar as atividades de proposição de valor. Esta aplicação do *VCAM - S* contribui para a teoria e para praticar em vários aspectos importantes e distintos. Do ponto de vista teórico, o modelo incorpora de forma sistematizada as atividades, fontes e tipos de valor, bem como os resultados da pesquisa contribuem para o debate atual sobre o papel das empresas na proposição de valor, isso se manifesta em atividades que as empresas realizam indiretamente e por interações diretas com os clientes.

Na prática, o *VCAM - S* representa uma ferramenta altamente flexível para obter uma profunda compreensão do papel da empresa no processo de proposição de valor. Do

ponto de vista gerencial, permite que as empresas avaliem quais atividades elas executam ou não, com foco em proposição de valor, desta forma as empresas podem avaliar como elas se comportam em relação às proposições de valor definidas. A avaliação do posicionamento em relação as proposições apoiam as empresas na descoberta de fraquezas ou contradições.

É possível identificar algumas lacunas através da análise das atividades combinadas, das fontes e tipos de valor potencial, pois o modelo pode facilitar a identificação de formas inovadoras de propor valor. O *VCAM - S* pode ser usado como uma ferramenta gerencial para o reconhecimento de oportunidades, embora nem toda combinação nova identificada possa ser viável para a empresa. Ao usá-lo, as empresas recebem informações sobre seus próprios pontos fortes e fracos quanto à proposição de valor para seus clientes, melhorando assim o seu desempenho.

Outra contribuição gerencial e estratégica, está relacionado ao próprio ambiente de estudo, o supermercado, onde foi possível discutir com especialistas no setor as atividades de proposições de valor, bem como uma contribuição adicional a *VCAM - S* com o intuito de acrescentar o significado de proposição de valor para os entrevistados e identificar as seções mais importantes. Foi identificado que as seções “FLV”, “Açougue” e “Padaria” como as seções que mais propõem valor para o cliente. Já as palavras que melhor representam o significado de propor valor para o cliente são: atendimento, comodidade, ambiente, estacionamento, localização, variedade e preço. Esses resultados são estrategicamente relevantes pois vem a contribuir com os gestores de supermercados na formulação de suas estratégias de atuação, a partir desses resultados empíricos que foram encontrados.

Os resultados empíricos demonstram que atividades relacionadas ao atendimento, ambiente de loja, produtos, variedades, estratégias e processos são atividades de devem ser observadas no varejo supermercadista como potencial forma de propor valor ao cliente. A fonte de valor “Produto” apresentou o maior número de ocorrências, em cerca de 41% das subatividades, seguido pela fonte de valor “Ambiente” com 20% das ocorrências.

Para pesquisas futuras, demonstra-se relevante compreender a aplicação do *VCAM - S* na perspectiva do cliente para entender se o valor proposto pela empresa é efetivamente relevante na criação de valor. Outra sugestão é a aplicação do modelo aos

diferentes formatos do varejo alimentar, para compreender identificar as atividades e possíveis variações.

REFERENCIAS

- AMERICAN *MARKETING ASSOCIATION* – AMA (2016). Disponível em: <<http://www.marketing-dictionary.org/Retailing>>. Acesso em: 21 maio 2017.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. **Harvard business review**, v. 84, p. 1-4, 2006.
- ANTUNES, Ana Cristina; CAETANO, António; CUNHA, Miguel Pina. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 2-10, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS), 2015. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=60625>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS), 2016. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=204>>. Acesso em: 10 janeiro 2018.
- BARDIN, L. (2009). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N. A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. **Journal of marketing research**, p. 171-186, 1999.2.5
- DE BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. VANTAGEM COMPETITIVA, CRIAÇÃO DE VALOR E SEUS EFEITOS SOBRE O DESEMPENHO. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70, 2012.
- CAMARGO, B.V., JUSTO A.M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais, 2013.
- CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.
- CARBONE, L. P. Clued in: how to keep customer coming back again and again, Upper Saddle River, NJ: Finance Times Prentice Hall. 2004.
- CARREFOUR, 2017. Disponível em:<<https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- CENCOSUD, 2017. Disponível em:< <http://www.gbarbosa.com.br/institucional/grupo-cencosud/>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, Paul J. **Marketing: Criando valor para os clientes**, 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- CRESWELL, J.P. 2007. **Pesquisa de métodos mistos: Série métodos de pesquisa**.
- DOYLE, P., & STERN P. **Marketing Management and Strategies** (4th ed.). Pearson Education Limited. (2006).
- FONTANELLA, Bruno J. B. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Scielo Public Health, 2008.
- GALE, Bradley T. Managing Customer Value Free Press. **New York**, 1994.
- GOLDMAN, Arie. **The transfer of retail formats into developing economies: The example of China**. Journal of Retailing, 2001.
- GORTON, Matthew; SAUER, Johannes; SUPATPONGKUL, Pajaree. Investigating Thai shopping behaviour: Wet-Markets, Supermarkets and Food Quality. 2009.
- GPA/Casino, 2017. Disponível em:< <http://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/quem-somos/sobre-o-grupo/>>. Acesso em: 28 maio 2017.

- GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.
- GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, p. 1-18, 2013.
- GUENZI, Paolo; TROILO, Gabriele. The joint contribution of *marketing* and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, v. 60, n. 2, p. 98-107, 2007.
- GUMMERUS, Johanna. **Customer Value in E-Service: Conceptual Foundation and Empirical Evidence**. Publications of the Hanken School of Economics, 2011.
- GUMMERUS, Johanna. Value creation processes and value outcomes in *marketing* theory: strangers or siblings? *Marketing Theory*, 2013.
- HASSAN, Almoatazbillah. The value proposition concept in marketing: How customers perceive the value delivered by firms – a study of customer perspectives on supermarkets in Southampton in the United Kingdom. 2012.
- HEARD, Ed. Walking the talk of customer value. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 13, n. 1, p. 21-27, 1993.
- HOLBROOK, Morris B. (Ed.). **Consumer value: a framework for analysis and research**. Psychology Press, 1999.
- HOLBROOK, Morris B. Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 1, p. 45-61, 2005.
- HUBER, Frank; HERRMANN, Andreas; MORGAN, Robert E. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of consumer marketing*, v. 18, n. 1, p. 41-53, 2001.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of marketing*, p. 107-114, 1996.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, p. 1-15, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Pesquisa de Orçamento Familiar – POF 2008-2009**. Disponível em:<<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv45130.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio - PAC 2014**. Disponível em:<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2014_v26.pdf>. Acesso em: 21 maio 2017.
- JOHNSON, Michael D.; HERRMANN, Andreas; HUBER, Frank. The evolution of loyalty intentions. *Journal of marketing*, v. 70, n. 2, p. 122-132, 2006.
- KAYO, Eduardo Kazuo et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de administração contemporânea*, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.
- KHALIFA, Azaddin. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management decision*, v. 42, n. 5, p. 645-666, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 2012.
- KYÖSTI PENNANEN. E-mail recebido de kyosti.pennanen@vtt.fi em: 16 de outubro de 2017, às 5:59.
- LAPIERRE, Jozee. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of business & industrial marketing*, v. 15, n. 2/3, p. 122-145, 2000.

- LAPIERRE, Jozée. What does value mean in business-to-business professional services?. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 5, p. 377-397, 1997.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Retailing management**. McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- LIMA-FILHO, Dario de Oliveira. **Valor percebido e o comportamento do consumidor de supermercado: um estudo exploratório em uma média cidade brasileira**. 1999. Tese de Doutorado.
- LINDGREEN, Adam; WYNSTRA, Finn. Value in business markets: What do we know? Where are we going?. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.
- LINDGREEN, Adam et al. Value in business and industrial *marketing*: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012.
- LINDMAN, Martti et al. The value space: how firms facilitate value creation. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 736-762, 2016.
- LIU, Annie H.; LEACH, Mark P.; BERNHARDT, Kenneth L. Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 5, p. 559-568, 2005.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. **Administração de marketing**. 2010.
- MALONE T.W., CROWSTON, K., and HERMAN, G.A., **Organizing Process Knowledge**. The MIT Process Handbook. The MIT Press, Cambridge Massachusetts, 2003.
- MARTINELLI, Elisa; BALBONI, Bernardo. **Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty**. Department of Business Studies, University of Modena and Reggio Emilia, (2012).
- MEI-FANG, C. **Consumer attitudes and purchase intentions in relation to organic foods in Taiwan: moderating effects of food-related personality traits**. **Food Quality and Preference**, v. 18, n. 7, p. 1008-1021, Oct. 2007.
- MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. RD Irwin, 1978.
- MIN, H. (2010). **Evaluating the comparative service quality of supermarkets using the analytic hierarchy process**. *Journal of Services Marketing*, 24(4), 283–293.
- MONROE, Kent B. **Pricing: Making profitable decisions**. McGraw-Hill Companies, 1990.
- MÖLLER, KE Kristian; TÖRRÖNEN, Pekka. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 109-118, 2003.
- NAMBISAN, Satish. Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 392-413, 2002.
- NORMANN, Richard. **Reframing business: When the map changes the landscape**. John Wiley & Sons, 2001.
- OLIVER, Richard L. Value as excellence in the consumption experience. **Consumer value: A framework for analysis and research**, p. 43-62, 1999.
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.
- PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

- PORTER, Michael E.; *ADVANTAGE, Competitive. Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985.
- RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The value concept and relationship *marketing*. **European journal of marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.
- REVISTA SUPERMERCADO MODERNO – SM. 46º ranking – Os maiores do Autosserviço 2016. Revista SM, v.48, n 563, abr. 2017. Disponível em: <http://www.sm.com.br/portal/Principal/arquivos/Revista/208/upload/SM_201704_lowres.pdf>. Acesso em 28 maio 2017.
- RICHINS, Marsha L. Special possessions and the expression of material values. **Journal of consumer research**, v. 21, n. 3, p. 522-533, 1994.
- RINALDI, J.G.S. et.al. A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2009.
- RINTAMÄKI, Timo; KUUSELA, Hannu; MITRONEN, Lasse. Identifying competitive customer value propositions in retailing. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 17, n. 6, p. 621-634, 2007.
- ROJO, Francisco JG. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. Editora Atlas, 1998.
- SHETH, Jagdish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. **Journal of business research**, v. 22, n. 2, p. 159-170, 1991.
- SHETH, Jagdish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. **Consumption values and market choices: Theory and applications**. 1991.
- SHETH, Jagdish N.; PARVATLYAR, Atul. Relationship *marketing* in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.
- SILVA, J. M.; PAULA, N. M. Alterações no padrão de consumo de alimentos no Brasil após o plano real. Disponível em: <http://www.peteconomia.ufpr.br/banco_de_arquivos/00015_artigo%20evinvi%20Joselis.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- SINHA, Indrajit Jay; DESARBO, Wayne S. An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. 1998.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.
- SMITH, J. Brock; COLGATE, Mark. Customer value creation: a practical framework. **Journal of marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007.
- SPROESSER, R. L.; LIMA-FILHO, D. O. Varejo de alimentos: estratégia e *marketing* in: BATALHA, Mário O. *Gestão agroindustrial*; 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. *Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*. **The Journal of Marketing**, p. 168-179, 1999.
- SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, n.399, julho 2009.
- SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados, 2016. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>>. Acesso em: 21 janeiro 2018.
- SWEENEY, Julian C.; SOUTAR, Geoffrey N.; JOHNSON, Lester W. The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. **Journal of retailing**, v. 75, n. 1, p. 77-105, 1999.

- SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. **Journal of retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.
- ULAGA, Wolfgang. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial marketing management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. **Industrial marketing management**, v. 37, n. 3, p. 254-259, 2008.
- VARGO, Stephen L.; MAGLIO, Paul P.; AKAKA, Melissa Archpru. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European management journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial marketing management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.
- VERHOEF, P.C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J. **From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing** Journal of retailing, 2015.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.
- WALMART BRASIL, 2017. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-brasil/>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- WALTER, Achim et al. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 159-169, 2003.
- WALTERS, David; LANCASTER, Geoff. Value-based *marketing* and its usefulness to customers. **Management decision**, v. 37, n. 9, p. 697-708, 1999.
- WEBSTER JR, Frederick E. Defining the new *marketing* concept (Part 1). **Marketing management**, v. 2, n. 4, p. 22, 1994.
- WILSON, David T.; JANTRANIA, Swati. Understanding the value of a relationship. **Asia-Australia marketing journal**, v. 2, n. 1, p. 55-66.
- WOODALL, Tony. Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. **Academy of marketing science review**, v. 2003, p. 1, 2003.
- WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah. **Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction**. Wiley, 1996.
- WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

Apêndice A – Roteiro de entrevistas semiestruturado.

Perguntas
1. Como propor valor para os clientes de supermercado?
2. Como fidelizar os clientes de supermercado?
3. Quais seções mais propõem valor para o cliente?
4. Como inovar em supermercado?
5. O que os clientes esperam encontrar nos supermercados?
6. Quais estratégias os supermercados utilizam para atrair clientes?
7. Quais as tendências futuras para os supermercados?
8. Fale três palavras que para você melhor representa o significado de proposição de valor em supermercado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão teórica.

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) do Comitê de Ética para pesquisa com seres humanos da UFMS.

TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “PROPOSIÇÃO DE VALOR: APLICAÇÃO DO *VALUE CREATION ACTIVITIES MODEL*, NO VAREJO SUPERMERCADISTA”, que será conduzida por Paulo Ricardo Condi e Dario de Oliveira Lima-Filho.

A sua participação se limita a participar de uma entrevista que aborda questões a respeito de sua opinião em relação a proposição de valor o varejo supermercadista. O(a) senhor(a) pode não querer participar do estudo, sem prejuízo algum. As entrevistas serão realizadas em qualquer período do dia (matutino, vespertino e/ou noturno) de acordo com a disponibilidade dos convidados. As entrevistas serão gravadas em aplicativo e serão utilizadas exclusivamente para as análises da pesquisa, sendo mantido o sigilo das informações coletas. As gravações somente ocorreram após a leitura das afirmações a seguir, caso o(a) senhor(a) deseje participar da pesquisa, é preciso ao final assinar o TCLE.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar as proposições de valor dos supermercados para a propor valor ao cliente. Serão convidados a participar da pesquisa, pessoas de ambos os sexos, e que ocupam cargos de gerentes, empresários e consultores autônomos do setor supermercadista, com experiência autodeclarada de atuação neste segmento, de no mínimo 8 anos. O instrumento de coleta de dados será uma entrevista semiestruturada, o que nesses casos, poderá causar constrangimento, ficando garantido a recusa em responder e/ou desistir de participar, sem nenhum prejuízo ao participante.

Ao final da pesquisa, tendo como previsão o primeiro semestre de 2018, aos participantes será entregue um folder com os resultados da pesquisa, se você concordar em participar desta pesquisa, esta não implicará em custo financeiro algum para o(a) senhor(a) e os dados obtidos serão mantidos sob o mais absoluto sigilo, garantindo sua privacidade, uma vez que nenhum respondente é identificado individualmente, e os resultados serão analisados de forma global. Estará garantido o direito de esclarecimento de eventuais dúvidas antes, durante e após o desenvolvimento da pesquisa, pessoalmente com o pesquisador ou por meio do telefone (67) 98164-XX10 (número do pesquisador); além disso, os esclarecimentos poderão ocorrer através do contato com o comitê de ética da UFMS através do telefone (67) 3345-XX87.

Estou ciente dos meus direitos como participante desta pesquisa e autorizo que os dados obtidos sejam utilizados para publicação em meios de divulgação científica.

Assinatura do Convidado

Campo Grande –MS ____ / ____ / ____

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE C - Análise de conteúdo dos depoimentos.

Legenda

 Atributos da loja;	 Inovação em produtos;	 Canais de distribuição;
 Precificação;	 Serviços adicionais;	 Comunicação;
 <i>Mix</i> amplo;	 Estratégias/ processos;	 Seções;

1. Como propor valor para os clientes de supermercado?			
Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	O que geram valor em alguns supermercados que as vezes fazem bem feito, é ter o sistema de entrega com horário mais ampliado, de atendimento, que por exemplo, que trabalham nos feriados, trabalham no domingo à tarde, nos feriados o dia inteiro, trabalha num horário, fecha as 22:00 da noite. Então são algumas estratégias como cartão <i>private label</i> , horário diferenciado, horário estendido, a entrega em domicílio, que criam valor para o cliente.	[...]são algumas estratégias como cartão <i>private label</i> , horário diferenciado, horário estendido, a entrega em domicílio, que criam valor para o cliente.	Precificação; Atributos da loja; Serviços adicionais.
Consultor 2	A forma de criar valor de acordo com as premissas da sua entrevista, pelo que eu entendi, é mais ou menos o seguinte, criar valor é fazer com que o cliente se sinta, acolhido, que ele se sinta, encontre o que ele necessita, que ele precisa naquele local, e que ele retorne para fazer outras compras, basicamente é isso.	[...]criar valor é fazer com que o cliente se sinta, acolhido, que ele se sinta, encontre o que ele necessita, que ele precisa naquele local.	Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo.
Consultor 3	Então eu acredito que para criar de fato valor para o cliente, tem que trabalhar vários aspetos, dentro da gestão empresarial até a mudança de <i>layout</i> interno, questão de estrutura, iluminação.	[...]trabalhar vários aspetos, dentro da gestão empresarial até a mudança de <i>layout</i> interno, questão de estrutura, iluminação.	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja.

Consultor 4	Atualmente o valor tempo está em primeiro lugar, existe o conceito " <i>one-stop-shop</i> "; o cliente vai ao supermercado e tem acesso a vários serviços, como por exemplo o caixa eletrônico, várias opções de compras como lojas específicas de chocolate e até mesmo praça de alimentação. As entregas gratuitas são outra forma de criar valor. O cliente se sente valorizado e mimado. E se para muitos jovens é uma maneira de economizar tempo para os bem mais velhos é um alívio não ter que carregar peso. O supermercado virtual também é outra forma de criar valor e até mesmo fidelizar o cliente, pois é possível armazenar os hábitos de compra, periodicidade e formas de pagamento. O cliente compra sem sair de casa.	[...]tem acesso a vários serviços, como por exemplo o caixa eletrônico, várias opções de compras como lojas específicas de chocolate e até mesmo praça de alimentação. [...]As entregas gratuitas são outra forma de criar valor. O cliente se sente valorizado e mimado. [...]O supermercado virtual também é outra forma de criar valor e até mesmo fidelizar o cliente.	Serviços adicionais; Serviços adicionais; Atributos da loja; Canais de distribuição.
Consultor 5	Temos desde a formação da concepção da estratégia da loja, a partir do momento que cliente entra dentro da loja, passando por todo um aspecto de precificação, merchandising, ambiente comercial, o próprio mecanismo de operação e circulação do cliente dentro da loja, o atendimento é cordial, então todo esses aspectos fazem com que o valor seja gerado. A partir do momento que ele encontra um determinado estacionamento pra deixar o seu carro, uma facilidade de acesso de suas loja, facilidade de circular com os carrinhos dentro da loja, um ambiente cordial e promocional, um atendimento cordial, um ambiente promocional, todos esses aspectos influenciam, a questão da precificação também é óbvio que influencia bastante, a lógica de visualização dos preços, e uma formação adequada dos preços, vários outros aspectos relacionados a operação e aqui eu poderia estar citando o gerenciamento das categorias de destino, as rupturas nas gôndolas, as perdas, tudo isso vai influenciar na geração e na proposta de valor que o lojista vai oferecer pro cliente.	[...]formação da concepção da estratégia da loja, a partir do momento que cliente entra dentro da loja, passando por todo um aspecto de precificação, merchandising, ambiente comercial, o próprio mecanismo de operação e circulação do cliente dentro da loja, o atendimento é cordial. [...]ele encontra um determinado estacionamento para deixar o seu carro, uma facilidade de acesso; [...]um ambiente promocional, todos esses aspectos influenciam, a questão da precificação também é óbvio que influencia bastante, a lógica de visualização dos preços, e uma formação adequada dos preços, vários outros aspectos relacionados a operação e aqui eu poderia estar citando o gerenciamento das categorias de destino, as rupturas nas gôndolas, as perdas.	Estratégias/ processos; Precificação; Estratégias/ processos; Comunicação; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Comunicação; Estratégias/ processos.
Empresário 1	Ele tem que ter uma loja de acesso fácil, uma compra rápida por que ele vai lá, a sua necessidade é buscar algo que ele precisa naquele momento, é aquela pequena compra, pela comodidade que ele tem, esses produtos têm que ser muito bem precificado como um todo.	[...]tem que ter uma loja de acesso fácil; [...]pela comodidade que ele tem, esses produtos têm que ser muito bem precificado.	Atributos da loja; Mix amplo; Precificação.

Empresário 2	Quando você trata de criar valor, eu acho que a primeira coisa é segmentação , você tem que segmentar o teu ramo, por que você as vezes pode colocar uma Ferraria aqui dentro para vender, você vai vender para quem? Então você tem que saber o que, que teu público quer, qual que é a expectativa , qual a perspectiva do teu público, o que que ele espera de você. Eu vejo que é isso, analisar o que o cliente quer, o que o cliente espera, e tentar dentro da sua realidade, superar as expectativas dele, seja em atendimento , seja em preço , seja em oferta , seja em qualidade , de material , seja em layout de loja , então realmente é isso, buscar o que o cliente precisa.	[...]Quando você trata de criar valor, eu acho que a primeira coisa é segmentação , você tem que segmentar o teu ramo ... então você tem que saber ... qual que é a expectativa , qual a perspectiva do teu público; [...]superar as expectativas dele, seja em atendimento , seja em preço , seja em oferta , seja em qualidade , de material , seja em layout de loja .	Estratégias/ processos; Estratégias/ processos; Atributos da loja; Precificação; Mix amplo; Atributos da loja; Atributos da loja.
Gerente 1	A gente tem na mente que ele vem atrás de preço , preço barato né, ah, tem uma promoção e eu vou lá, só que hoje a gente vê que não é só isso, o cliente busca uma comodidade também, o que é essa comodidade? É ele chegar, ser atendido rápido , o que ele veio procurar, ele ter certeza que ele vai encontrar no supermercado. Assim ele vem saber que ele vai ao supermercado ele vai encontrar o produto com qualidade e um, assim, vai ter várias variedades para ele, inclusive os pratos prontos, ele vai ter opção para escolher, vai ter vários <i>mixes</i> .	[...]vem atrás de preço , preço barato né, ah, tem uma promoção ; [...]É ele chegar, ser atendido rápido , o que ele veio procurar, ele ter certeza que ele vai encontrar no supermercado. Assim ele vem saber que ele vai ao supermercado ele vai encontrar o produto com qualidade e um, assim, vai ter várias variedades.	Precificação; Comunicação; Atributos da loja; Mix amplo; Atributos da loja; Mix amplo.
Gerente 2	Eu acredito que é o atendimento, porque, o cliente por mais que eles estejam numa crise, ele quer um bom atendimento , então esse é o maior valor quando a gente fala principalmente, de valor ao cliente emocional, é aí que a gente vai conquistar.	[...]ele quer um bom atendimento , então esse é o maior valor.	Atributos da loja.
Gerente 3	O valor você vai criar com atendimento , certo, com qualidade e frescor nos perecíveis e que ele encontra o 20 / 80 do dia a dia da dona de casa, de uma forma, com preço justo , e de uma forma fácil de encontrar na prateleira .	[...]você vai criar com atendimento , certo, com qualidade e frescor nos perecíveis ... com preço justo , e de uma forma fácil de encontrar na prateleira .	Atributos da loja; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja.
Gerente 4	Atender as necessidades do meu público local, de bairro mesmo que é o cliente de vizinhança, com o foco de trazer praticidade , preço justo , qualidade , e intimidade com a vizinhança, com o cliente, focando em atendimento , em sortimentos , produtos diferenciados , e também na imagem da marca , é uma marca que atualmente ela também trabalha sua comunicação em ações sociais, também com questões ambientais.	[...] Atender as necessidades do meu público local, de bairro mesmo que é o cliente de vizinhança, com o foco de trazer praticidade , preço justo , qualidade ; [...]focando em atendimento , em sortimentos , produtos diferenciados , e também na imagem da marca .	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo; Comunicação.
Gerente 5	O valor que a gente cria para o cliente dentro da empresa é primeiro, a localização , a questão da estrutura também, que a gente não só agrega no supermercado, só de comida só de alimento, mas também na estrutura do	[...]valor que a gente cria para o cliente dentro da empresa é primeiro, a localização , a questão da estrutura também;	Atributos da loja; Atributos da loja; Serviços adicionais;

	<p>prédio, hoje a gente forma as nossas lojas, normalmente no mesmo padrão ela tem as galerias que ajudam também, como: farmácia, com presentes, com roupas, que isso agrega também, pra ajudar na mobilidade do cliente, então ou seja, é um mini shopping. Ter uma loja limpa, uma loja arejada o layout a gente procura fazer como a casa dele, nos departamentos, hoje até na questão de sonorização a gente tem um diferencial, hoje a loja ela toca música mais clássica, ela é uma loja voltada para esse estilo de você comprar mais tranquilo, temos uma rádio digital aí ela fala as ofertas, e aí ela fala o bem viver do consumidor.</p>	<p>[...]nossas lojas, normalmente no mesmo padrão ela tem as galerias que ajudam também, como: farmácia, com presentes, com roupas, que isso agrega também; [...]uma loja limpa, uma loja arejada o layout a gente procura fazer como a casa dele, nos departamentos, hoje até na questão de sonorização a gente tem um diferencial.</p>	<p>Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.</p>
--	--	--	---

2. Como fidelizar os clientes de supermercado?			
Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	<p>Você ter um produto de qualidade, ter um bom atendimento e ter um preço competitivo, temos aí algumas ferramentas, entre elas a que eu considero uma das mais importantes é o cartão de fidelidade, e o cartão de crédito próprio da loja.</p>	<p>[...]um produto de qualidade, ter um bom atendimento e ter um preço competitivo; [...]que eu considero uma das mais importantes é o cartão de fidelidade, e o cartão de crédito próprio da loja.</p>	<p>Atributos da loja; Atributos da loja; Precificação; Serviços adicionais; Precificação.</p>
Consultor 2	<p>Você fideliza o cliente basicamente por atendimento de qualidade, isso começando pela frente de caixa, os caixas, o checkout e principalmente o cliente achando os produtos de conveniência que ele mais busca, você fideliza o cliente tendo os produtos de conveniência, num preço justo, e de uma forma que ele faça a compra com rapidez e saia satisfeito.</p>	<p>[...]por atendimento de qualidade, isso começando pela frente de caixa, os caixas, o checkout e principalmente o cliente achando os produtos de conveniência ... num preço justo, e de uma forma que ele faça a compra com rapidez.</p>	<p>Atributos da loja; Mix amplo; Precificação; Atributos da loja.</p>
Consultor 3	<p>Assim em relação a fidelização, também estar fazendo ações que ele conheça o cliente e que ele possa oferecer, o cliente as vezes entra na loja e ele veio interessado em comprar um produto, se ele tiver uma percepção, funcionário capacitados para está oferecendo, agregando valor.</p>	<p>[...]fazendo ações que ele conheça o cliente e que ele possa oferecer, o cliente as vezes entra na loja e ele veio interessado em comprar um produto, se ele tiver uma percepção, funcionário capacitados para está oferecendo.</p>	<p>Estratégias/ processos; Atributos da loja.</p>
Consultor 4	<p>Toda vez que você gera valor para o cliente, há grandes chances de fidelização. Muitos supermercados utilizam o sistema de cartão próprio, que oferece vantagens no pagamento, parcelamento, pontuação em compras.</p>	<p>[...]sistema de cartão próprio, que oferece vantagens no pagamento, parcelamento, pontuação em compras.</p>	<p>Precificação; Serviços adicionais;</p>
Consultor 5	<p>Dois aspectos que eu te digo que são num primeiro momento essenciais que é o atendimento cordial e a localização, porém existem outros</p>	<p>[...]essenciais que é o atendimento cordial e a localização, porém existem outros aspectos, como a questão da conveniência também.</p>	<p>Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.</p>

	aspectos, como a questão da conveniência também, mas o que se percebe hoje é que existe uma mudança no comportamento do consumidor.		
Empresário 1	Com o cartão de desconto o cliente vem faz o cadastro, ou seja, e-mail telefone, residência, tudo, idade, isso aí tudo eu sei dele, toda vez que ele vem no supermercado, ele passa o código de barras no cartão no leitor meu sistema já lê que ele está ali e eu tenho uma leitura do cupom, uma leitura do hábito de compra dele.	[...]o cartão de desconto o cliente vem faz o cadastro.	Serviços adicionais.
Empresário 2	Eu acredito que a fidelização ela parte do pressuposto do atendimento também, hoje nós temos pessoas que são muito sensíveis a atendimento, as redes sociais estão aí para isso, a gente vê que qual quer deslize que a empresa tem com o consumidor, em qualquer área, o consumidor já tem imediatamente todos os seus canais, de reclamação, tem a rede social, a gente vê aí que isso prejudica a imagem da empresa. Então a fidelização como eu falei, vai partir do pressuposto, para mim hoje seria o atendimento, o respeito , uma correta precificação , também para o cara chegar e ver que seu preço não está totalmente fora de mercado.	[...]hoje seria o atendimento, o respeito , uma correta precificação .	Atributos da loja; Precificação.
Gerente 1	Então, é, trabalhando com os cartões, hoje muitas redes tem o cartão próprios os cartões de clube de desconto , os cartões que acumulam pontos, né que depois ele vai lá na rede e troca, então esse é um meio de você trazer o cliente pra você, é, outra coisa também é a mídia social , a mídia social também ela fixa muito o cliente, hoje tem os grupos de whatsapp que tem os, transmissão, linha de transmissão que fala, que você manda pro cliente, então assim, você interage com eles .	[...]cartões de clube de desconto, os cartões que acumulam pontos, né que depois ele vai lá na rede e troca; [...]a mídia social também ela fixa muito o cliente, hoje tem os grupos de whatsapp que tem os, transmissão você interage com eles .	Serviços adicionais; Comunicação.
Gerente 2	Eu acredito que é o atendimento, porque, o cliente por mais que eles estejam numa crise, ele quer um bom atendimento , então esse é o maior valor quando a gente fala principalmente, de valor ao cliente emocional.	[...]ele quer um bom atendimento , então esse é o maior valor.	Atributos da loja;
Gerente 3	Primeiro para fidelizar hoje com a concorrência que a gente tem, a gente precisa ter um atendimento personalizado e junto com esse atendimento, a gente tem que entender que o produto que serve a mesa ele tem muito valor, quando ele chega em casa que ele vai fazer o produto ele tem a confiança de comprar com a gente aquele produto, então quando você tem um atendimento personalizado , e o cliente sente uma confiança com o produto que a gente está vendendo, automaticamente você consegue fidelizar, ele um pouco mais.	[...]quando você tem um atendimento personalizado , e o cliente sente uma confiança com o produto que a gente está vendendo.	Atributos da loja; Atributos da loja.
Gerente 4	O que está sendo muito difícil hoje é ter um cliente fiel a marca, ele não é mais fiel a única marca do segmento nosso, ele é o cliente de vizinhança,	[...]as pessoas estão buscando praticidade e coisas prontas e dentro dessas categorias eles geralmente nem	Atributos da loja; Mix amplo;

	<p>ele é o cliente frequente, só que ele é um cliente, não digo infiel, mas é que ele é um cliente que ele busca também as vezes preço e as vezes praticidade, é a mesma pessoa buscando tudo isso. Às vezes ele está buscando qualidade e variedade de sortimento, ai ele vai para rede que consegue atender essa necessidade, então hoje o segmento está buscando mais agregar valor, qualidade, e investimento nos seus diferenciais que são produtos próprios para consumo, entre eles é muito forte hoje a gente consegue ver as vendas das rotisseries coisa que o varejo não fazia lá atrás, por que as pessoas estão buscando praticidade e coisas prontas e dentro dessas categorias eles geralmente nem ligam muito pro preço, o preço ele fica por último, eles ligam primeiro para variedade, qualidade, e depois o preço.</p>	<p>ligam muito pro preço, o preço ele fica por último, eles ligam primeiro para variedade, qualidade, e depois o preço.</p>	<p>Atributos da loja; Precificação.</p>
Gerente 5	<p>Hoje a fidelização é mais complexa, por que preço todo mundo tem, hoje preço, variedade, hoje o que diferencia mesmo é o atendimento, então é o atendimento, é você chegar, ter um estacionamento já com vaga, ter carrinho, então a visão que a gente tem não é dentro da loja, que você fideliza um consumidor, você fideliza o consumidor a partir do momento que ele chega no estacionamento, com vaga com carrinho, com cestinha limpa, então até mesmo com a questão de marketing pra trazer o consumidor, então fidelização ela está voltada mais com a questão do atendimento mesmo, é o atendimento, então a fidelização hoje, ela acaba sendo mais difícil.</p>	<p>[...]é o atendimento, é você chegar, ter um estacionamento já com vaga, ter carrinho então a visão que a gente tem não é dentro da loja, que você fideliza; [...]com a questão de marketing pra trazer o consumidor.</p>	<p>Atributos da loja; Atributos da loja; Estratégias/ processos; Comunicação.</p>

3. Quais seções criam mais valor para o cliente?

Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	<p>As seções que mais criam valor para os clientes, elas estão todas relacionadas com um grande grupo dentro dos supermercados que são os perecíveis, então o supermercado hoje, ele consegue agregar valor para o seu cliente em termos de mix de produto nos perecíveis, você tem oportunidade em todas as áreas, no açougue, na padaria, nos frios e laticínios e nos congelados.</p>	<p>[...]ele consegue agregar valor para o seu cliente em termos de mix de produto nos perecíveis, você tem oportunidade em todas as áreas, no açougue, na padaria, nos frios e laticínios e nos congelados.</p>	<p>Mix amplo;</p>
Consultor 2	<p>Basicamente os mercados eles vivem de três tipos que a gente chama no jargão de supermercado de categoria de estímulo, o açougue, o FLV que é frutas, legumes e verduras ou a feirinha e a padaria, esses três locais nos supermercados.</p>	<p>[...]o açougue, o FLV que é frutas, legumes e verduras ou a feirinha e a padaria, esses três locais nos supermercados.</p>	

Consultor 3	A questão da categoria destino, que tem o FLV , que é o setor de frutas, legumes e verduras, o açougue e a padaria . A qualidade é fundamental, mas a exposição , por que as vezes ele até tem a questão do FLV lá no mercado, só que não está organizado, de uma forma atrativa, isso aumenta de fato o faturamento, porque atrai, a pessoa vai, atraída pela feirinha, eu vou lá só que ele acaba consumindo, no resto do mercado.	[...]categoria destino, que tem o FLV , que é o setor de frutas, legumes e verduras, o açougue e a padaria . A qualidade é fundamental, mas a exposição .	Atributos da loja; Atributos da loja.
Consultor 4	Atualmente os clientes procuram muito mais o setor de frutas e hortaliças e esperam encontrar um preço tão acessível quanto o preço das feiras livres.	[...]os clientes procuram muito mais o setor de frutas e hortaliças e esperam encontrar um preço tão acessível quanto o preço das feiras livres.	Precificação.
Consultor 5	São as categorias de destino, o açougue , a padaria e a seção de horti fruti , o açougue hoje levando em consideração todas essas questões, os aspectos sanitários , de controle, vigilância esses aspectos de higiene , cuidado com a apresentação da carne, uma iluminação adequada.	[...]as categorias de destino, o açougue , a padaria e a seção de horti fruti , o açougue hoje levando em consideração todas essas questões, os aspectos sanitários , de controle, vigilância esses aspectos de higiene , cuidado com a apresentação da carne, uma iluminação adequada.	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.
Empresário 1	No açougue é onde mais exige a qualificação e preparação , tem que ter um atendente do açougue muito bem preparado, quase que uma receita de como fazer aquela carne e o operador de checkout aqui também, o cliente pode ter uma experiência positiva em todos os setores, todos os departamentos, mas ele chegou no PDV ela pode estragar tudo que foi feito dentro da loja, ou o contrário, infelizmente se ele teve experiência negativa dentro da loja a operadora com habilidade ainda consegue reverter, é o fechamento ali é no PDV.	[...]No açougue é onde mais exige a qualificação e preparação , tem que ter um atendente do açougue muito bem preparado, quase que uma receita de como fazer aquela carne e o operador de checkout aqui também, o cliente pode ter uma experiência positiva em todos os setores, todos os departamentos, mas ele chegou no PDV ela pode estragar tudo.	Atributos da loja.
Empresário 2	A seção é aonde está o diferencial, é aonde o cara pode se diferenciar, aonde pelo menos onde nós identificamos, que ele pode se diferenciar, é açougue , padaria , é hortifrúti , e alguns outros supermercados que tem a peixaria , no meu caso eu não tenho. Mas por que que é essa parte, que é aonde há a manipulação, o seu corte o seu bife, que o cara corta, ele corta um bife na espessura que a pessoa pede. as seções do supermercado que eu vejo que vai criar valor, para mim é isso, é a feirinha, frutas e verduras, onde você pode trabalhar com verduras de qualidade , ou trabalhar com preço , vai depende da área que o cara quer atuar , que ramo que ele quer atuar, a carne a mesma coisa, com atendimento também, a peixaria e a padaria.	[...] que ele pode se diferenciar, é açougue , padaria , é hortifrúti , e alguns outros supermercados que tem a peixaria ; [...]você pode trabalhar com verduras de qualidade , ou trabalhar com preço , vai depende da área que o cara quer atuar , que ramo que ele quer atuar, a carne a mesma coisa, com atendimento também.	Atributos da loja; Precificação; Estratégias/ processos; Atributos da loja.

Gerente 1	A seção de frios , que vai entrar a salsicharia, os pratos prontos, sempre estão procurando lançar produtos que facilitam a vida do cliente, você chegar em casa e já colocar no micro-ondas e já degustar.	[...]seção de frios , que vai entrar a salsicharia, os pratos prontos, sempre estão procurando lançar produtos que facilitam a vida do cliente.	<i>Mix</i> amplo; Inovação em produtos.
Gerente 2	Eu acredito que o setor mais importante é o setor por onde o cliente está entrando e saindo que é uma frente de caixa, o checkout de loja, sem dúvida nenhuma, para atender as necessidades dos nossos clientes, eu vejo que nós precisamos ouvir mais quem vem. Os produtos orgânicos são uma procura muito, agora aumentou-se ainda mais por questões de saúde e a credibilidade também do estabelecimento em estar repassando para o cliente algo de qualidade e principalmente de confiança , no setor de FLV , onde a gente trabalha com produtos frescos ele precisa trazer uma qualidade a olhos nus. A questão da rotisseria , hoje você chegando no supermercado, você vai lá está tudo picado, de legumes às frutas, está tudo pronto para o cliente à vácuo, para o cliente poder levar para a casa, chegar em casa fazer uma salada rápida, fazer algo que ele vai consumir rápido, natal por exemplo, já tem redes preparando ceias para poder vender.	[...]o checkout de loja, sem dúvida nenhuma, para atender as necessidades dos nossos clientes, eu vejo que nós precisamos ouvir mais quem vem. Os produtos orgânicos são uma procura muito, agora aumentou-se ainda mais por questões de saúde e a credibilidade também do estabelecimento em estar repassando para o cliente algo de qualidade e principalmente de confiança , no setor de FLV , onde a gente trabalha com produtos frescos ele precisa trazer uma qualidade a olhos nus. A questão da rotisseria , hoje você chegando no supermercado, você vai lá está tudo picado, de legumes às frutas, está tudo pronto para o cliente à vácuo.	<i>Mix</i> amplo; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo; Inovação em produtos.
Gerente 3	Padaria, açougue e FLV , mesmo a gente caminhando para um mundo mais industrializado, quando você tem uma seção de hortifrúti com qualidade, uma fruta fresquinha todo dia, uma alface fresquinha todo dia, com frescor, com qualidade , e com um preço justo , ele acaba tendo um pouco mais de confiança nesse setor. A carne a mesma coisa, hoje a gente tem açougue para quanto é canto espalhado, agora a carne é produto que a gente tem que tomar muito cuidado, com o que a gente compra em casa. Então é algo extremamente fidelizador, se você tem um atendimento personalizado . Quando você tem uma carne com procedência e o cliente identifica isso, quando ele está comprando, quando você tem um segmento bem determinado de orgânico, de hidropônicos até mesmo com a garantia de origem daquele produto, isso você agrega valor no sentido até mesmo de o cliente não olhar nem o preço, quando você chega nesse patamar.	[...] Padaria, açougue e FLV , mesmo a gente caminhando para um mundo mais industrializado, quando você tem uma seção de hortifrúti com qualidade, uma fruta fresquinha todo dia, uma alface fresquinha todo dia, com frescor, com qualidade , e com um preço justo , ele acaba tendo um pouco mais de confiança nesse setor; [...]você tem um atendimento personalizado . Quando você tem uma carne com procedência e o cliente identifica isso, quando ele está comprando, quando você tem um segmento bem determinado de orgânico, de hidropônicos até mesmo com a garantia de origem daquele produto.	Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo; Inovação em produtos; Atributos da loja.
Gerente 4	Padaria, rotisseria, FLV você pode incluir que é frutas, verduras e legumes, produtos de lanches práticos para consumo e todas aquelas categorias de produtos orgânicos, naturais e importados . Hoje as pessoas querem muito aquilo que vem de fora, né dizer assim eu estou consumindo algo que é feito lá.	[...] Padaria, rotisseria, FLV você pode incluir que é frutas, verduras e legumes, produtos de lanches práticos para consumo e todas aquelas categorias de produtos orgânicos, naturais e importados .	Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo.

Gerente 5	Os perceíveis num todo ele cria valor para o cliente, mas hoje o que cria mais valor para o consumidor são as frutas, verduras, os legumes, que a gente chama de FLV , a padaria que é o pãozinho de toda hora, então e o açougue , então esses são os setores que são atrativos para o cliente, produtos que hoje você não compra para armazenar, você compra pra consumir, e você não compra em grande escala, até mesmo por que tem as ofertas. Hoje cresceu muito a rotisseria , cresceu bastante, por que hoje o consumidor ele come muito fora.	[...]Os perceíveis num todo ele cria valor para o cliente, mas hoje o que cria mais valor para o consumidor são as frutas, verduras, os legumes, que a gente chama de FLV , a padaria que é o pãozinho de toda hora, então e o açougue , então esses são os setores que são atrativos para o cliente, produtos que hoje você não compra para armazenar, você compra pra consumir, e você não compra em grande escala, até mesmo por que tem as ofertas. Hoje cresceu muito a rotisseria .	
-----------	--	--	--

4. Como inovar em supermercado?			
Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	Na realidade você tem o e-commerce , temos o delivery , um sistema de delivery que funcione que o supermercado, isso aí é o seguinte, tem um custo muito alto, e se você não tiver uma, uma estratégia bem definida , um planejamento muito bem feito a operação do delivery é um risco.	[...]realidade você tem o e-commerce , temos o delivery , um sistema de delivery que funcione que o supermercado, isso aí é o seguinte, tem um custo muito alto, e se você não tiver uma, uma estratégia bem definida .	Canais de distribuição; Serviços adicionais; Estratégias/ processos.
Consultor 2	Os próximos anos para os supermercados é que cada vez mais a gente observe loja menores, mais compactas , uma vez bem organizadas e atendimento correto, precificação, lojas bonitas, lojas com piso claro , como eu disse antes, lojas que tem categoria destino arrojadas .	[...]para os supermercados é que cada vez mais a gente observe loja menores, mais compactas , uma vez bem organizadas e atendimento correto, precificação, lojas bonitas, lojas com piso claro , como eu disse antes, lojas que tem categoria destino arrojadas .	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja; Atributos da loja.
Consultor 3	Sim, é possível inovar em supermercado, e assim e a inovação, não é algo fora do comum, as vezes a inovação é algo simples, mas que ele percebe uma necessidade do cliente , é uma melhoria no atendimento , é uma abordagem diferenciada, é uma exposição de produto, é a questão da própria iluminação , o ambiente cria valor para o cliente com certeza, se ele se sentir confortável dentro da loja ele vai permanecer por mais tempo, permanecendo por mais tempo ele consome mais.	[...]vezes a inovação é algo simples, mas que ele percebe uma necessidade do cliente , é uma melhoria no atendimento , é uma abordagem diferenciada, é uma exposição de produto, é a questão da própria iluminação , o ambiente cria valor para o cliente.	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.
Consultor 4	Supermercado que oferece produtos típicos artesanais , também uma experiência gastronômica, aula de culinária com chefs e espaço para almoço ou até mesmo coquetel, preparados por chefs do próprio supermercado.	[...]oferece produtos típicos artesanais , também uma experiência gastronômica, aula de culinária com chefs e espaço para almoço ou até mesmo coquetel, preparados por chefs.	Mix amplo; Inovação em produtos; Serviços adicionais.

<p>Consultor 5</p>	<p>Tendências no varejo de abastecimento, nós estamos falando fundamentalmente de alguns aspectos, por exemplo, como: sensorialidade e prazer, então se busca hoje essa questão dos produtos com maior valor agregado, valorização de produtos étnicos e regionais, recuperação de produtos relacionados a culinárias regionais, hoje existe muito esse aspecto da industrialização em torno da alimentação, produtos com embalagem e design diferenciado, uma dimensão que o varejista pode explorar, trabalhando produtos benéficos pro desempenho físico e mental, produtos benéficos a saúde, produtos com selo de qualidade, essa lógica da saudabilidade e do bem estar. Um outro aspecto conveniência e praticidade e aí nós estamos falando de pratos prontos, semi prontos, nessa vida corrida que a gente tem, alimentos pré-prontos, embalagens individuais, produtos em pequenas porções, alimentos de fácil preparo. Um outro aspecto é a qualidade e confiabilidade também é um elemento também importante e aqui a gente está falando de produtos que tem a ver, com uma perspectiva de rastreabilidade, garantia de origem, certificados e selos de segurança, a rotulagem informativa eu acho que são elementos assim que o lojista pode utilizar para buscar uma inovação. Um outro aspecto fundamental hoje e que de certa forma está relacionado com a inovação é a sustentabilidade, produtos de empresas sustentáveis, empresas que tenham programas de sustentabilidade bem avaliados, que se preocupa com a geração de resíduos, questões de processo produtivo sustentáveis. também quando se fala em inovação tem haver exatamente com a questão fundamental hoje e isso se percebeu muita nas compras de final de ano, nas compras de natal que é a questão da integração da loja física e da loja virtual, então houve um incremento significativo das compras online, então esses mecanismos que integram a loja física com a loja virtual são importantes esse alinhamento dos canais uma outra perspectiva que também tem gerado possibilidade de compartilhamento de espaços com outros negócios. Uma questão que surge forte hoje também e tem a ver com as startup's e as novas possibilidades de prestação de serviços, então é importante que o lojista hoje verifique atento a toda essa perspectiva das startup's, com novas propostas de geração de serviços e que adicionam valor ao negócio, nós estamos falando em uma dimensão bem tecnológica mesmo e essa questão de uma questão logística eficiente.</p>	<p>[...]alguns aspectos, por exemplo, como: sensorialidade e prazer, então se busca hoje essa questão dos produtos com maior valor agregado, valorização de produtos étnicos e regionais, recuperação de produtos relacionados a culinárias regionais, hoje existe muito esse aspecto da industrialização em torno da alimentação, produtos com embalagem e design diferenciado, uma dimensão que o varejista pode explorar, trabalhando produtos benéficos pro desempenho físico e mental, produtos benéficos a saúde, produtos com selo de qualidade, essa lógica da saudabilidade e do bem estar. Um outro aspecto conveniência e praticidade e aí nós estamos falando de pratos prontos, semi prontos, nessa vida corrida que a gente tem, alimentos pré-prontos, embalagens individuais, produtos em pequenas porções, alimentos de fácil preparo. Um outro aspecto é a qualidade e confiabilidade também é um elemento também importante e aqui a gente está falando de produtos que tem a ver, com uma perspectiva de rastreabilidade, garantia de origem, certificados e selos de segurança, a rotulagem informativa eu acho que são elementos assim que o lojista pode utilizar para buscar uma inovação. Um outro aspecto fundamental hoje e que de certa forma está relacionado com a inovação é a sustentabilidade, produtos de empresas sustentáveis;</p> <p>[...]a questão da integração da loja física e da loja virtual, então houve um incremento significativo das compras online, então esses mecanismos que integram a loja física com a loja virtual são importantes esse alinhamento dos canais uma outra perspectiva que também tem gerado possibilidade de compartilhamento de espaços com outros negócios. Uma questão que surge forte hoje também e tem a ver com as startup's e as novas possibilidades de prestação de serviços, então é</p>	<p>Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo; Inovação em produtos; Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo; Inovação em produtos; Atributos da loja; Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo; Atributos da loja; Atributos da loja; <i>Mix</i> amplo; Inovação em produtos; Canais de distribuição; Serviços adicionais; Serviços adicionais; Estratégias/ processos.</p>
--------------------	--	--	--

		importante que o lojista hoje verifique atento a toda essa perspectiva das <i>startup's</i> , com novas propostas de geração de serviços e que adicionam valor ao negócio, nós estamos falando em uma dimensão bem tecnológica mesmo e essa questão de uma questão logística eficiente.	
Empresário 1	Vejo que vai ter uma transformação muito grande, eu acredito isso, lojas premium, realmente que venham com uma qualidade de serviços gigantesca, atendimento, pratos prontos, produtos congelados, realmente que venha trazer uma solução agregando valor para aquele consumidor que tem dinheiro para pagar, lojas ambientalizadas com som, com luz, até com tecnodor.	[...]qualidade de serviços gigantesca, atendimento, pratos prontos, produtos congelados, realmente que venha trazer uma solução agregando valor para aquele consumidor que tem dinheiro para pagar, lojas ambientalizadas com som, com luz, até com tecnodor.	Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo; Atributos da loja.
Empresário 2	A inovação ela pode vir de várias formas, mas eu acredito que pela proximidade que as pessoas têm hoje com as redes sociais, eu acredito que a inovação na parte tecnológica assim seria a tendência, então as vezes, facebook, muitas empresas estão lá, mas eu acho que falta mais agressividade. Hoje as pessoas estão todas conectadas no celular, então não tem que gastar com outras mídias, então as vezes o cara gasta milhões, que seja mil dependendo da empresa, que seja qualquer valor, mas numa mídia errada, então eu acredito que quem não é visto não é lembrado, com certeza eu acredito que essa parte, tendo uma oferta especial, ou alguma coisa diferente para quem já está no cadastro.	[...]com as redes sociais, eu acredito que a inovação na parte tecnológica assim seria a tendência, então as vezes, facebook, muitas empresas estão lá, mas eu acho que falta mais agressividade. Hoje as pessoas estão todas conectadas no celular, então não tem que gastar com outras mídias, então as vezes o cara gasta milhões, que seja mil dependendo da empresa, que seja qualquer valor, mas numa mídia errada, então eu acredito que quem não é visto não é lembrado, com certeza eu acredito que essa parte, tendo uma oferta especial, ou alguma coisa diferente para quem já está no cadastro.	Comunicação; Estratégias/ processos.
Gerente 1	Não digo inovar, mas ou permanecer, uma coisa que chateia muito é o cliente vim ao supermercado e encontrar preços errados, produtos com má qualidade, produtos vencidos, então assim, se você conquista o cliente, se você quer que ele esteja na sua loja todos os dias, isso tem que estar sempre na frente para você, uma loja bem abastecida, uma loja bem limpa, uma loja bem precificada, uma loja que tem qualidade. A gente recém inovou como eu te disse, com o grupo do whatsapp que até então nós não tínhamos, então isso foi uma inovação.	[...]você conquista o cliente, se você quer que ele esteja na sua loja todos os dias, isso tem que estar sempre na frente para você, uma loja bem abastecida, uma loja bem limpa, uma loja bem precificada, uma loja que tem qualidade. A gente recém inovou como eu te disse, com o grupo do whatsapp que até então nós não tínhamos, então isso foi uma inovação.	Mix amplo; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja; Estratégias/ processos; Comunicação.
Gerente 2	A inovação ela parte do princípio de atender as necessidades dos nossos clientes. Eu vejo que nós precisamos ouvir mais quem vem, não tem muito aquela história, na minha visão, vamos surpreender o cliente, eu só vou surpreender o cliente na verdade, se eu o ouvir e puder atender ele naquilo que vai satisfazer a vinda dele ao supermercado.	[...]A inovação ela parte do princípio de atender as necessidades dos nossos clientes.	Estratégias/ processos;

Gerente 3	Até mesmo você trocando uma fruta de lugar de uma forma que o cliente a veja de uma outra forma você já vai estar inovando para o cliente. A frequência de mudanças no <i>Layout</i> e <i>apresentação</i> dos produtos acaba muitas vezes transformando no seu diferencial, então você tem que todo dia trabalhar isso na loja, para que ele sinta que sempre tem alguma coisa diferente naquele supermercado. Buscar sempre ter algo novo e na realidade é só um posicionamento de categoria, só uma revisão de um <i>Layout</i> , ou até mesmo uma posição de um cuidado com o produto na loja.	[...]. A frequência de mudanças no <i>Layout</i> e <i>apresentação</i> dos produtos acaba muitas vezes transformando no seu diferencial.	Atributos da loja; Atributos da loja.
Gerente 4	A gente conseguiu incluir um produto <i>próprio</i> , com <i>qualidade</i> e ainda dando <i>lucro e resultado</i> , e ainda fidelizando cliente, tem cliente que vem toda sexta comprar o caldo, em várias lojas, com rixo tudo muito <i>bonito, organizado</i> e com uma receita padronizada.	[...]incluir um produto <i>próprio</i> , com <i>qualidade</i> e ainda dando <i>lucro e resultado</i> , e ainda fidelizando cliente, tem cliente que vem toda sexta comprar o caldo, em várias lojas, com rixo tudo muito <i>bonito, organizado</i> .	<i>Mix</i> amplo; <i>Inovação em produtos</i> ; Atributos da loja Estratégias/ processos; Atributos da loja.
Gerente 5	É difícil inovar, por que o próprio consumidor pede inovação, então, ou seja, a TV a mídia é muito forte, <i>saiu um lançamento</i> , o consumidor ele pede para você ter esse produto na loja. Trouxemos a questão das etiquetas eletrônicas, que é uma inovação, trouxemos os caixas que não tem operador, que são os caixas que você mesmo registra tudo, tem três lojas nossas já tem, até mesmo algumas situações de inovação pra consumidor, que o consumidor também não percebe, tipo o produto mais vendido na loja, é uma inovação que ninguém imagina, é o nosso pão francês, o nosso <i>pão francês ele é congelado</i> , não é feito na loja, ele vem de fora, então o consumidor, as vezes tem algumas situações que ele não percebe, e a gente por trás tem toda uma indústria que trabalha, faz as tecnologias, pra esse produto chegar já, nem ser tão perceptível a diferença.	[...]saiu um <i>lançamento</i> , o consumidor ele pede para você ter esse produto na loja. Trouxemos a questão das etiquetas eletrônicas, que é uma inovação, trouxemos os caixas que não tem operador, que são os caixas que você mesmo registra tudo, tem três lojas nossas já tem, até mesmo algumas situações de inovação pra consumidor, que o consumidor também não percebe, tipo o produto mais vendido na loja, é uma inovação que ninguém imagina, é o nosso pão francês, o nosso <i>pão francês ele é congelado</i> , não é feito na loja, ele vem de fora, então o consumidor, as vezes tem algumas situações que ele não percebe.	<i>Mix</i> amplo; <i>Inovação em produtos</i> ; Estratégias/ processos; <i>Inovação em produtos</i> ; Estratégias/ processos.

5. O que os clientes esperam encontrar nos supermercados hoje em dia?			
Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	O cliente ele acostuma com a loja, mas primeiramente ele acostuma com os produtos, o cliente ele não acostuma com a loja no primeiro momento ele primeiro acostuma com os produtos, o cliente acostuma comprar a carne daquele jeito ou costuma comprar determinada marca de produto que ele encontra naquela determinada loja.	[...]o cliente acostuma comprar a carne daquele jeito ou costuma comprar determinada marca de produto que ele encontra naquela determinada loja.	<i>Mix</i> amplo.

Consultor 2	Ao contrário do que a maioria das pessoas imaginam, os clientes não buscam necessariamente preço, eles buscam mais comodidade e conveniência, buscam formas fáceis de estacionar, atendimento com relativa cordialidade e que não se sintam lesados por preços muito altos. De qualquer forma é basicamente isso. Uma precificação correta, uma localização que seja conveniente.	[...]eles buscam mais comodidade e conveniência, buscam formas fáceis de estacionar, atendimento com relativa cordialidade e que não se sintam lesados por preços muito altos. De qualquer forma é basicamente isso. Uma precificação correta, uma localização que seja conveniente.	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja.
Consultor 3	Eles esperam encontrar facilidade, essa questão da praticidade aonde que as vezes em uma rede maior ele vai ter dificuldade para estacionar no mercado de vizinhança, ele tem o acesso mais fácil ao mercado, ele até pelas atribuições do dia a dia, ele é corrido então ele quer praticidade, só que ele quer também ser bem atendido, ele quer ter uma experiência de consumo, sendo bem tratado também do mercado. A localização sim também cria valor para o cliente, até o que é trabalhado na questão do mercado de vizinhança, é ele gerar valor com a vizinhança inclusive, de ele estar fortalecendo isso.	[...]encontrar facilidade, essa questão da praticidade aonde que as vezes em uma rede maior ele vai ter dificuldade para estacionar no mercado de vizinhança, ele tem o acesso mais fácil ao mercado, ele até pelas atribuições do dia a dia, ele é corrido então ele quer praticidade, só que ele quer também ser bem atendido, ele quer ter uma experiência de consumo, sendo bem tratado também do mercado. A localização sim também cria valor para o cliente.	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.
Consultor 4	Hoje em dia os clientes de supermercados esperam encontrar preço e variedade. É necessário levar em conta a faixa etária do cliente, família grande ou não, disponibilidade para fazer compras. O que mais desaponta o cliente é quando some do supermercado aquele produto com o qual ele já está habituado. Este tipo de surpresa deixa o cliente inseguro. Aumentou muito a quantidade de pessoas da melhor idade que vão ao supermercado.	[...]os clientes de supermercados esperam encontrar preço e variedade.	Precificação; Mix amplo.
Consultor 5	Eles giram em torno de cinco fatores, aqui a gente está falando de proximidade, variedade, promoções, qualidade e preços baixos, só que essa lógica ela muda dependendo da classe de consumo, então enquanto na classe A e B você tem por exemplo uma valorização da proximidade, da variedade, das promoções, pra uma classe C você tem proximidade, promoções e preços baixos, numa classe D e E, você tem proximidade, preço baixo e qualidade, então varia, mas fundamentalmente são esses cinco elementos que você tem aí, proximidade, variedade, promoção, qualidade e preços baixos. Existe uma lógica e uma identificação de produtos que levam os consumidores a compras e aí você recai exatamente naquilo que eu havia falado anteriormente, alimentos da cesta básica, FLV, carnes e aves frescas, produtos de limpeza, você percebe que os primeiros três itens que eu te falei estão ligados também as categorias destinos.	[...]Eles giram em torno de cinco fatores, aqui a gente está falando de proximidade, variedade, promoções, qualidade e preços baixos, só que essa lógica ela muda dependendo da classe de consumo.	Atributos da loja; Mix amplo; Comunicação; Atributos da loja; Precificação; Estratégias/ processos.

Empresário 1	Um supermercado médio ele tem que atender a compra de mês do cliente, senão ele não consegue ter o faturamento que ele necessita, para ele atender a compra de mês do consumidor ele tem que ser competitivo, como que ele coloca serviços e é competitivo ao mesmo tempo? É inversamente proporcional ao negócio, quanto mais serviços mais aumenta o custo, mas você tem que vender, quando você aumenta custo, então não fecha a conta, essas lojas que precisam de muito venda, não consegue agregar serviços hoje, elas têm que reduzir custo para ter competitividade , para ter preço competitivo devido ao atacarejo.	[...]essas lojas que precisam de muito venda, não consegue agregar serviços hoje, elas têm que reduzir custo para ter competitividade , para ter preço competitivo devido ao atacarejo.	Estratégias/ processos; Precificação.
Empresário 2	Estamos passando por um momento tensão, economicamente falando, de economia, então hoje a gente sente que as pessoas estão mais sensíveis a preço, nós trabalhamos, sempre trabalhamos com marcas líderes de vendas em todos os segmentos, mas o que a gente percebeu foi que houve uma migração para produtos similares. Só que eu nunca gosto de colocar o preço primeiro assim, porque existem outras variáveis, que é o ambiente , que é o atendimento , que é a localização , sem sombra de dúvidas a localização faz muita diferença. Tem todas essas variáveis também de Layout , de iluminação , de atendimento , de variedade , de qualidade , de precificação , de organização .	[...]existem outras variáveis, que é o ambiente , que é o atendimento , que é a localização , sem sombra de dúvidas a localização faz muita diferença. Tem todas essas variáveis também de Layout , de iluminação , de atendimento , de variedade , de qualidade , de precificação , de organização .	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja.
Gerente 1	Acho que está bem ligado né, o que eles esperam encontrar, qualidade que ele vem para comprar, preço também, mas não é o carro-chefe hoje preço, eles querem mesmo é qualidade e saber que eles vão chegar na loja e vão encontrar aquele produto que eles estão indo procurar.	[...]eles esperam encontrar, qualidade que ele vem para comprar, preço também, mas não é o carro-chefe hoje preço, eles querem mesmo é qualidade e saber que eles vão chegar na loja e vão encontrar aquele produto.	Atributos da loja; Precificação; Mix amplo.
Gerente 2	Eu não sei se é infelizmente ou felizmente é preço , por que, nós temos algumas experiências, principalmente na rede em que eu trabalho, de organização , de limpeza também.	[...]não sei se é infelizmente ou felizmente é preço , por que, nós temos algumas experiências, principalmente na rede em que eu trabalho, de organização , de limpeza também.	Precificação; Atributos da loja.
Gerente 3	O cliente espera, ele espera primeiro, que ele vá encontrar a qualidade e o frescor do que ele busca e segundo ele está preocupado com o atendimento que ele vai ter. Muitas vezes o cliente gosta até de ser chamado pelo nome , então isso dá muito valor para aquele supermercado que trabalha dessa forma diferenciada, então é isso que o cliente procura, qualidade , frescor e um atendimento personalizado .	[...]o cliente gosta até de ser chamado pelo nome , então isso dá muito valor para aquele supermercado que trabalha dessa forma diferenciada, então é isso que o cliente procura, qualidade , frescor e um atendimento personalizado .	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja.
Gerente 4	Preço justo , que é o mais comum e os diferenciais de variedade mesmo, por que as vezes a gente tem a variedade do sortimento. O ambiente de	[...] Preço justo , que é o mais comum e os diferenciais de variedade mesmo, por que as vezes a gente tem a variedade do sortimento. O ambiente de loja também	Precificação; Mix amplo; Atributos da loja;

	loja também tem bastante impacto para agregar valor, a iluminação, a qualidade do som, o olfato o cheiro da loja, dos ambientes.	tem bastante impacto para agregar valor, a iluminação, a qualidade do som, o olfato o cheiro da loja, dos ambientes.	Atributos da loja.
Gerente 5	Hoje ele espera preço, atendimento, qualidade, então essa receitinha é para todo mundo, preço, atendimento e qualidade, o que vier a mais é vantagem, hoje você não vai em um supermercado se você não tiver a qualidade do produto, se você não está contente com o preço, por que é o seu dinheiro que está deixando ali, então você está deixando o seu dinheiro, então você tem os valores.	[...]ele espera preço, atendimento, qualidade, então essa receitinha é para todo mundo.	Precificação; Atributos da loja; Atributos da loja.

6. Quais estratégias os supermercados utilizam para atrair clientes?

Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	É o sistema de oferta semanal, onde você vai ter aí, pelo menos três ofertas dentro das semanas dividas, pois não vai ter como fazer televisão, não compensa, rádio também não compensa numa cidade grande, então faz o panfleto, as ofertas semanais, o cartaz, o sistema de cartaz é uma forma de promoção que todos eles fazem.	[...]sistema de oferta semanal, onde você vai ter aí, pelo menos três ofertas dentro das semanas dividas, pois não vai ter como fazer televisão, não compensa, rádio também não compensa numa cidade grande, então faz o panfleto, as ofertas semanais, o cartaz, o sistema de cartaz é uma forma de promoção.	Comunicação;
Consultor 2	O ambiente é o que faz com que você retorne ao local, ou que você não venha mais. O ambiente limpo, piso claro, gondolas onde os produtos ficam expostos de forma clara, onde você veja limpeza, onde você veja claridade e isso tudo..., isso tudo faz com que você volte aquele lugar. As estratégias é você fazer com que o cliente se sinta motivado a entrar na sua loja, porém, se você fizer algo que mexa com o visual, por exemplo, você pode, existe mercados que trazem a feirinha, ou a chamada quitanda, para fora da loja, a minha forma de atrair é eu expondo as mercadorias de forma bonita, de forma mais harmônica possível fora da loja e fazer com que as pessoas entrem na loja. É lógico que uma fachada bonita, um luminoso, um letreiro e coisas semelhantes, facilidade de estacionar também atrai.	[...]onde você veja limpeza, onde você veja claridade e isso tudo..., isso tudo faz com que você volte aquele lugar. As estratégias é você fazer com que o cliente se sinta motivado a entrar na sua loja, porém, se você fizer algo que mexa com o visual, por exemplo, você pode, existe mercados que trazem a feirinha, ou a chamada quitanda, para fora da loja, a minha forma de atrair é eu expondo as mercadorias de forma bonita, de forma mais harmônica possível fora da loja e fazer com que as pessoas entrem na loja. É lógico que uma fachada bonita, um luminoso, um letreiro e coisas semelhantes, facilidade de estacionar também atrai.	Atributos da loja; Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.

Consultor 3	Ele pode atrair novos clientes com promoções, com uma comunicação, quando ele está dentro do bairro, ele pode tentar uma comunicação mais efetiva, as campanhas de marketing, trabalhar também a questão da fachada das lojas é importante. Os mercados de vizinhança ainda trabalham pouco as mídias sociais, só que os que implementaram ações em relação as mídias sociais tiveram muito resultado por que isso de fato dá, hoje até mesmo pela própria correria, você acessa no celular rapidamente, você vê a lista com as promoções, mas ainda o tabloide ainda é uma ferramenta que funciona.	[...]pode atrair novos clientes com promoções, com uma comunicação, quando ele está dentro do bairro, ele pode tentar uma comunicação mais efetiva, as campanhas de marketing, trabalhar também a questão da fachada das lojas é importante.	Comunicação; Estratégias/ processos; Comunicação; Estratégias/ processos; Comunicação; Atributos da loja.
Consultor 4	O que tira o cliente de sua casa para ir ao supermercado não é a necessidade de abastecer a casa, mas, atualmente, a novidade, a promessa de viver uma experiência. A degustação de algum produto que seja novidade ou até mesmo que seja típico de uma região ou outro país.	[...]atualmente, a novidade, a promessa de viver uma experiência. A degustação de algum produto que seja novidade ou até mesmo que seja típico de uma região ou outro país.	Mix amplo; Inovação em produtos; Atributos da loja; Atributos da loja; Estratégias/ processos.
Consultor 5	O varejo de abastecimento são as promoções, as promoções é uma estratégia, o ambiente promocional a loja e as promoções semanais e diárias elas continuam sendo estratégias que levam o consumidor pra dentro da loja, isso é um aspecto, um outro aspecto que pode ser uma estratégia buscando um pouco mais da diferenciação seriam as estratégias de conveniência você ter todo um aparato que gere conveniência para o consumidor então desde uma questão que envolve um estacionamento, facilidade de pagamento, uma boa circulação, ventilação e iluminação dentro da loja, aspectos de conveniência dentro da loja, também dentro do espaço do empreendimento.	[...]o ambiente promocional a loja e as promoções semanais e diárias elas continuam sendo estratégias que levam o consumidor pra dentro da loja, isso é um aspecto, um outro aspecto que pode ser uma estratégia buscando um pouco mais da diferenciação seriam as estratégias de conveniência você ter todo um aparato que gere conveniência para o consumidor então desde uma questão que envolve um estacionamento, facilidade de pagamento, uma boa circulação, ventilação e iluminação dentro da loja, aspectos de conveniência dentro da loja	Comunicação; Estratégias/ processos; Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja; Atributos da loja.
Empresário 1	Filipetas semanais de terça a sábado, tabloides quinzenais, facebook, grupo de whatsapp por loja, então nós temos informando no PDV, depois a gente passa, faça parte do nosso grupo do whatsapp que recebe as ofertas.	[...]Filipetas semanais de terça a sábado, tabloides quinzenais, facebook, grupo de whatsapp por loja, então nós temos informando no PDV, depois a gente passa, faça parte do nosso grupo do whatsapp que recebe as ofertas.	Estratégias/ processos; Comunicação; Comunicação.

Empresário 2	Uma estratégia, com certeza tem, eu tenho muito forte esse negócio da mídia social e hoje as pessoas vivem no celular, nós vivemos, eu também me incluo, não estou falando só dos outros, é uma realidade, por que se a gente pega e faz o contrário, primeiro grita para o público, o cliente vem, ele chega na loja e vê o despreparo, olha dependendo do ramo da empresa, eu acho que a pessoa nunca mais volta, fiquei o vendedor nem olhou pra minha cara, não, não lá eu não compro mais não. Então é como eu falei, por isso é que eu acho que as pessoas são sensíveis a esse atendimento, assim, sabe dessa percepção, por isso que eu falei para você é o atendimento.	[...]Uma estratégia, com certeza tem, eu tenho muito forte esse negócio da mídia social e hoje as pessoas vivem no celular; [...]as pessoas são sensíveis a esse atendimento.	Estratégias/ processos; Comunicação; Atributos da loja.
Gerente 1	É divulgação, divulgação nas mídias sociais, é divulgação com os panfletos, rádio, TV e outdoor, então você tem que ter a divulgação, se você não tiver divulgação você fica para trás, até as grandes empresas, né, as multinacionais elas fazem muita divulgação, é o marketing que tem que entrar muito mesmo.	[...]divulgação nas mídias sociais, é divulgação com os panfletos, rádio, TV e outdoor, então você tem que ter a divulgação, se você não tiver divulgação você fica para trás.	Estratégias/ processos; Comunicação.
Gerente 2	Bom, a grande estratégia, hoje, são pesquisas de preços, é o atendimento são pontos muito fortes, a qualidade e a variedade de produtos. A limpeza, a organização, então tudo isso, atende a uma necessidade do cliente que de confiança para ele naquele estabelecimento, que ele vai levar para a casa dele e da família dele. Um ambiente bem iluminado hoje, vai dar mais credibilidade para o cliente enxergar melhor a gondola, o produto, até a limpeza, higiene daquele produto ali no local aonde ele está colocado.	[...]são pesquisas de preços, é o atendimento são pontos muito fortes, a qualidade e a variedade de produtos. A limpeza, a organização, então tudo isso, atende a uma necessidade do cliente; [...]ambiente bem iluminado hoje, vai dar mais credibilidade para o cliente enxergar melhor a gondola, o produto, até a limpeza, higiene daquele produto.	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo; Atributos da loja; Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja.
Gerente 3	O posicionamento hoje é muito importante, se você tem uma loja legal, mas mal posicionada para aquele público que você está atendendo, você não vai conseguir fidelizar ninguém, então você precisa conhecer o cliente, conhecer o gosto dele, entender o nível de frequência que ele vai na loja. ele gosta de receber a oferta no whatsapp dele, ele gosta de, vamos dizer assim um marketing mais personalizado, então ele gosta de receber as ofertas, as oportunidades que ele tem, o que vai dar de diferencial para ele naquele dia, o rádio voltou a um efeito um pouco mais forte hoje como cliente, mas o que hoje realmente atrai o cliente é o meio digital, são as mídias sociais.	[...]O posicionamento hoje é muito importante, se você tem uma loja legal, mas mal posicionada para aquele público que você está atendendo, você não vai conseguir fidelizar ninguém, então você precisa conhecer o cliente, conhecer o gosto dele, entender o nível de frequência que ele vai na loja. ele gosta de receber a oferta no whatsapp dele, ele gosta de, vamos dizer assim um marketing mais personalizado, então ele gosta de receber as ofertas, as oportunidades que ele tem.	Estratégias/ processos; Estratégias/ processos; Estratégias/ processos; Comunicação.
Gerente 4	A comunicação, que faz o cliente ir até a loja, tipo ações promocionais, ação de compre e ganhe, ação de desconto, aí você entra dentro de categorias utilizando os veículos de comunicação, mais antes disso uma	[...]que faz o cliente ir até a loja, tipo ações promocionais, ação de compre e ganhe, ação de desconto, aí você entra dentro de categorias utilizando	Estratégias/ processos; Comunicação; Estratégias/ processos;

	estratégia de venda, fazendo isso com uma grande frequência, tem o dia do combo, você vai lá e compra um produto e o segundo sai com 50% de desconto.	os veículos de comunicação, mais antes disso uma estratégia de venda.	Comunicação.
Gerente 5	Temos levantamento de ticket médio, temos levantamento de número de clientes, temos levantamento da redondeza da loja, da área demarcada da loja, o que que está acontecendo na região da loja, temos pesquisas de preços nos concorrentes, e a gente tem aí a mídia de TV, são os anúncios, temos também uma forte questão da inclusão com o troco solidário, que é onde a gente ajuda as entidades, ajuda ao asilo, agrega muito valor.	[...]levantamento de ticket médio, temos levantamento de número de clientes, temos levantamento da redondeza da loja, da área demarcada da loja, o que que está acontecendo na região da loja, temos pesquisas de preços nos concorrentes, e a gente tem aí a mídia de TV, são os anúncios, temos também uma forte questão da inclusão com o troco solidário.	Estratégias/ processos; Estratégias/ processos; Estratégias/ processos; Comunicação; Estratégias/ processos; Comunicação.

7. Quais as tendências futuras para os supermercados?

Sujeito	Fragmentos do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	Antigamente para você fazer uma operação dessa o investimento era muito alto, hoje você monta uma plataforma para você trabalhar no sistema de e-commerce com delivery, é muito fácil, não tem dificuldade. Outra tendência maior hoje, quando a gente trata de qualquer negócio é o que nós chamados de Omni Channel, que o consumidor, ele não consegue mais identificar ou saber a diferença de comprar na loja, de comprar no e-commerce, de comprar no celular, de comprar e retirar na loja, de comprar na loja online.	[...]uma plataforma para você trabalhar no sistema de e-commerce com delivery, é muito fácil, não tem dificuldade. Outra tendência maior hoje, quando a gente trata de qualquer negócio é o que nós chamados de Omni Channel, que o consumidor, ele não consegue mais identificar ou saber a diferença de comprar na loja, de comprar no e-commerce, de comprar no celular, de comprar e retirar na loja.	Canais de distribuição; Serviços adicionais; Canais de distribuição; Comunicação.
Consultor 2	Uma tendência para busca de produtos orgânicos, ainda que os valores, sejam, não sejam entendidos pela grande maioria das pessoas, mais existem outras formas de se criar valor no FLV, por exemplo, é você fatiar as frutas, trabalhar com frutas esterilizadas, fatiadas e embaladas, isso é uma forma de agregar valor e de fazer com que o cliente se sinta servido de melhor forma.	[...]busca de produtos orgânicos, ainda que os valores, sejam, não sejam entendidos pela grande maioria das pessoas, mais existem outras formas de se criar valor no FLV, por exemplo, é você fatiar as frutas, trabalhar com frutas esterilizadas, fatiadas e embaladas, isso é uma forma de agregar valor.	Mix amplo; Inovação em produtos; Atributos da loja.

Consultor 3	A questão das tendências, é cada vez mais eles se adequarem na questão da gestão enxuta , a questão de olhar muito o custo fixo, para eles estarem podendo competir com os atacarejos, isso em relação a gestão dentro do supermercado. Em relação a tendência para o consumidor diretamente seria essa questão do atendimento cada vez mais de uma forma personalizada, embora tenha a questão da tendência que queira ter o menos contato possível, o cliente quer um atendimento personalizado , cada vez mais ele busca isso, e claro sem contar a qualidade , a praticidade a diversidade de produtos , estarem preparados para concorrer com as grandes redes.	[...]adequarem na questão da gestão enxuta ; [...]o cliente quer um atendimento personalizado , cada vez mais ele busca isso, e claro sem contar a qualidade , a praticidade a diversidade de produtos , estarem preparados para concorrer.	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo.
Consultor 4	Uma forte tendência é o supermercado virtual , porém a proposta deverá ser cada vez mais o marketing one-one . O supermercado 24 horas é também uma forte tendência. Há clientes que vão fazer compras e jantar. Outro conceito que já é tendência é o express , grandes redes de supermercado fazendo lojas menores , mais acessíveis e mais perto do consumidor final, apostando no conceito Grab & Go .	[...]tendência é o supermercado virtual , porém a proposta deverá ser cada vez mais o marketing one-one . O supermercado 24 horas é também uma forte tendência. Há clientes que vão fazer compras e jantar. Outro conceito que já é tendência é o express , grandes redes de supermercado fazendo lojas menores , mais acessíveis e mais perto do consumidor final, apostando no conceito Grab & Go .	Canais de distribuição; Estratégias/ processos; Comunicação; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.
Consultor 5	As tendências futuras tem muito a ver com essa dimensão da inovação e da sustentabilidade , a valorização da experiência de compra cada vez mais a integração da loja física e virtual , alinhamento entre esses canais, a perspectiva de trabalhar de forma mais específica as compras online, isso é uma tendência muito forte, o compartilhamento de espaços , a perspectiva de utilização de startups na prestação de serviços complementares , a participação em programas de aceleração de varejistas também é importante por que o lojista hoje ele tem muita dificuldade hoje de sair de dentro da loja, então ele procura soluções de capacitações e desenvolvimento que sejam mais rápidas, então a perspectiva de trabalhar hoje existem várias universidades corporativas, existem vários trabalhos, várias instituições de apoio, que buscam fortalecer o desenvolvimento das competências dos lojistas , então é importante pro lojista buscar esses programas de desenvolvimento esses programas de aceleração pra tornar o seu negócio mais competitivo.	[...]tem muito a ver com essa dimensão da inovação e da sustentabilidade , a valorização da experiência de compra cada vez mais a integração da loja física e virtual , alinhamento entre esses canais, a perspectiva de trabalhar de forma mais específica as compras online, isso é uma tendência muito forte, o compartilhamento de espaços , a perspectiva de utilização de startups na prestação de serviços complementares ; [...]buscam fortalecer o desenvolvimento das competências dos lojistas .	Estratégias/ processos; Atributos da loja; Canais de distribuição; Serviços adicionais; Serviços adicionais; Estratégias/ processos.
Empresário 1	Está vindo muito, muito forte e o consumidor está gostando que eu vejo é o desconto progressivo o consumidor quer imediato o benefício, então	[...]o desconto progressivo o consumidor quer imediato o benefício.	Precificação.

	quando você põe o desconto progressivo você vê um retorno muito rápido em vendas.		
Empresário 2	Tendências, eu acredito que a tecnologia, cada vez mais, autoatendimento , eu acredito muito no autoatendimento, eu acredito também nas tecnologias que já está faz anos já, mas nunca vira verdade pra varejo, que é o RFID, que é a etiqueta de rádio frequência, com um microchip, bem pequeno mesmo, e ele vai ser implantado, em cada produto, individualmente, e o que que acontece, ele vai passar no caixa, o caixa vai ter um sensor, e ele vai passar com o carrinho inteiro, naquele sensor, e o sensor vai ler todos os produtos da compra dele, não vai precisar nem tirar o carrinho, o mais que eu vejo é essa parte mesmo da tecnologia, agora tem outras também que a gente escuta falar por aí, que é o pessoal dos verdes, pois cada vez mais os produtos orgânicos , que as empresas vão ter que se comprometer com a qualidade do meio ambiente , com a qualidade com que eles estão prestando o serviço, então isso vem muito forte, então tudo que estiver ligado, além da tecnologia, mas tudo que estiver ligado na percepção do consumidor , com referência a marca , com referência ao teu produto, com a qualidade.	[...]cada vez mais, autoatendimento , eu acredito muito no autoatendimento, eu acredito também nas tecnologias ; [...]cada vez mais os produtos orgânicos , que as empresas vão ter que se comprometer com a qualidade do meio ambiente , com a qualidade com que eles estão prestando o serviço, então isso vem muito forte, então tudo que estiver ligado, além da tecnologia, mas tudo que estiver ligado na percepção do consumidor , com referência a marca , com referência ao teu produto, com a qualidade.	Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo ; Inovação em produtos ; Estratégias/ processos; Atributos da loja; Estratégias/ processos; Comunicação .
Gerente 1	Então, é que hoje com a correria , os clientes querem comodidade , uma das tendências mesmo é o delivery e o caixa de autoatendimento , por que é uma tendência boa, muito boa mesmo que já nos Estados Unidos aí já utilizam, mas assim, aqui para o Brasil a gente precisa de mais de um pouco de treinamento só que para os clientes, até para nós que somos consumidores. Também os alimentos orgânicos , tem também os alimentos zero lactose, também que eles vêm atrás.	[...]os clientes querem comodidade , uma das tendências mesmo é o delivery e o caixa de autoatendimento ; [...]os alimentos orgânicos , tem também os alimentos zero lactose, também que eles vêm atrás.	Atributos da loja; Serviços adicionais; Atributos da loja; Mix amplo ; Inovação em produtos .
Gerente 2	Eu vejo que o supermercado está indo para uma direção de autoatendimento mesmo, o que não agrada muitos clientes, por que o cliente, ele gosta de atenção, ele gosta de receber mimos, todo mundo gosta, mas a questão de autosserviço eu acredito que é para esse ramo que a gente está seguindo aí no supermercado. É a agilidade, o que a gente vê, já tem até em Campo Grande, que é o selfcheckout , que o cliente já chega lá e não tem contato com ninguém, se vê que são poucos clientes, os demais querem passar no caixa, querem falar com a operadora.	[...]o supermercado está indo para uma direção de autoatendimento mesmo;	Atributos da loja.
Gerente 3	Essa tendência, é a facilidade com que ele vai encontrar para suprir o dia a dia da casa dele, sem ele perder tempo, então quanto mais rápido for o atendimento e mais personalizado for, essa é a tendência do que hoje	[...]quanto mais rápido for o atendimento e mais personalizado for, essa é a tendência;	Atributos da loja; Atributos da loja; Mix amplo ;

	busca o cliente. Esse cliente que está chegando hoje, que é o solteiro, que hoje você encontra isso muito presente, uma fatia muito grande dentro do supermercado, ele gosta de chegar, pegar a pizza pronta ali, o lanche pronto, ele já pega um congelado, uma quantidade menor é um outro tipo de consumo, então nós temos que estar bem posicionado.	[...]pegar a pizza pronta ali, o lanche pronto, ele já pega um congelado, uma quantidade menor é um outro tipo de consumo, então nós temos que estar bem posicionado.	Inovação em produtos; Estratégias/ processos.
Gerente 4	Serão lojas que eu acredito que vão ser menores, elas vão ter a sua variedade muito prática, por exemplo, você tem que chegar em um supermercado e encontrar o bacalhau pronto.	[...]Serão lojas que eu acredito que vão ser menores, elas vão ter a sua variedade muito prática.	Atributos da loja; Mix amplo.
Gerente 5	A tendência é buscar as tecnologias, as tecnologias de ponta, e não inventar a roda, ou seja, fazer o que a gente faz, e procurar cada vez mais o feijãozinho com arroz sair mais temperado, mas com gosto de feijão com arroz, por que as vezes você procura alguma coisa muito artificial, e você não tem sucesso. As compras pela internet, é uma área que cresceu bem, cresceu bastante, para 2018 esperasse que ela dobre de tamanho.	[...]tendência é buscar as tecnologias, as tecnologias de ponta; [...]As compras pela internet, é uma área que cresceu bem.	Atributos da loja; Canais de distribuição.

8. Fale três palavras que para você melhor representa o significado de proposição de valor em supermercado			
Sujeito	Fragmento do discurso	Essência do discurso	Atividades
Consultor 1	O cliente quer essa comodidade, essa praticidade, o cliente não quer precisar cortar, perder tempo, ele quer só chegar lá, fazer o seu prato, é uma carne temperada, enfim para facilitar a sua vida.	[...]cliente quer essa comodidade, essa praticidade, o cliente não quer precisar cortar, perder tempo.	Atributos da loja.
Consultor 2	Está suprindo essa necessidade do cliente é os pontos de conveniência, lojas fáceis de estacionar, atendimento com sorriso, e preço justo, basicamente é isso.	[...]lojas fáceis de estacionar, atendimento com sorriso, e preço justo, basicamente é isso.	Atributos da loja; Atributos da loja; Precificação.
Consultor 3	A melhor forma é através do atendimento, é a experiência de consumo, outra forma no caso seria a questão da comodidade da loja, digamos assim a estrutura de uma forma que o cliente se sinta bem dentro da loja, e a outra questão eu acredito que seria a questão das categorias destinos bem definidas e bem trabalhadas. A rotisseria também é fundamental para criar valor, ela agrega, atrai e fideliza o cliente e gera valor.	[...]melhor forma é através do atendimento, é a experiência de consumo, outra forma no caso seria a questão da comodidade da loja, digamos assim a estrutura de uma forma que o cliente se sinta bem dentro da loja, e a outra questão eu acredito que seria a questão das categorias destinos bem definidas e bem trabalhadas.	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja; Estratégias/ processos.
Consultor 4	Novidade, atendimento e agilidade.	[...]Novidade, atendimento e agilidade.	Mix amplo; Inovação em produtos; Atributos da loja.
Consultor 5	Primeiro termo eu colocaria a lucratividade, o lojista antes de qualquer coisa ele tem que ter uma ideia clara do que é a lucratividade do negócio	[...]antes de qualquer coisa ele tem que ter uma ideia clara do que é a lucratividade do negócio dele, ele tem	Estratégias/ processos; Estratégias/ processos;

	dele, ele tem que ter essa dimensão o negócio, o segundo aspecto que tem que ter, é a questão da geração de valor , a experiência da compra a experiência do consumidor , e a terceira, que essa experiência resulte em um engajamento do consumidor, do cliente na loja.	que ter essa dimensão o negócio, o segundo aspecto que tem que ter, é a questão da geração de valor , a experiência da compra a experiência do consumidor .	Atributos da loja.
Empresário 1	Falar agregar valor para o consumidor, é ter uma loja de fácil acesso , uma loja com o mix ideal para as primeiras necessidades de compra do cliente, então ter um sortimento que realmente eu consiga resolver aquele problema de falta de produto dele, eu tenho que um atendimento rápido , é uma loja bem precificada, então seria isso, eu acho que loja de vizinhança tem que ter lojas rápidas.	[...]é ter uma loja de fácil acesso , uma loja com o mix ideal para as primeiras necessidades de compra do cliente, então ter um sortimento que realmente eu consiga resolver aquele problema de falta de produto dele, eu tenho que um atendimento rápido , é uma loja bem precificada.	Atributos da loja; <i>Mix amplo</i> ; Atributos da loja; Precificação.
Empresário 2	As três coisas são: atendimento , ambiente e a localização .	[...] atendimento , ambiente e a localização .	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.
Gerente 1	Primeiro lugar é preço, que tem que está identificado pro cliente pra ele chegar e saber que o preço que ele olhou, é o preço que ele vai pagar ou que a mercadoria ali tá com preço, isso é uma coisa que fideliza muito o cliente, é a agilidade que a loja tem que no caso é o atendimento nos caixas, no açougue pra não ter fila, por que ninguém gosta de ficar em fila, então e outra a vida é muito corrida, então você já chega você já quer ser atendido rápido e ir embora rápido também, preço , agilidade e a comodidade de um estacionamento deles saber que vai ter lugar pra ele estacionar.	[...]você já chega você já quer ser atendido rápido e ir embora rápido também, preço , agilidade e a comodidade de um estacionamento .	Atributos da loja; Precificação; Atributos da loja.
Gerente 2	A forma de criar esse valor para o cliente, eu vejo muito na questão de atendimento , sem dúvida nenhuma, para mim é algo primordial, e de muito valor, a questão de organização, de limpeza , que nós precisamos, pensar bastante nisso, e a questão de sustentabilidade também, é algo que está levando muito valor para a casa do brasileiro e a gente precisa colocar isso mais na prática.	[...]criar esse valor para o cliente, eu vejo muito na questão de atendimento , sem dúvida nenhuma, para mim é algo primordial, e de muito valor, a questão de organização, de limpeza , que nós precisamos, pensar bastante nisso, e a questão de sustentabilidade também.	Atributos da loja; Atributos da loja; <i>Estratégias/ processos.</i>
Gerente 3	Atendimento personalizado , não sei como que eu te digo, mas que ele venha e seja rápido o tempo dele, que isso agrega valor tremendo, se ele vem, se ele passa no caixa rápido, se ele já vai embora, então isso tem um valor tremendo para ele, e o frescor e a qualidade , esses três são fundamentais.	[...] Atendimento personalizado , não sei como que eu te digo, mas que ele venha e seja rápido o tempo dele, que isso agrega valor tremendo, se ele vem, se ele passa no caixa rápido, se ele já vai embora, então isso tem um valor tremendo para ele, e o frescor e a qualidade .	Atributos da loja; Atributos da loja; Atributos da loja.

Gerente 4	Ainda é a qualidade, junto com o prazer de servir o cliente, não tem jeito, o cliente as vezes paga mais caro, as vezes ele paga pelo serviço e não pelo preço justo, entendeu da mercadoria em si, as vezes a pessoa pensa assim, eu vou lá, porque pelo menos lá eu tenho aonde estacionar meu carro, tudo que eu quero logo, se eu quiser um pão francês tem assadinho, lá eu sei que tem sempre, é a variedade mesmo, sendo os diferenciais, e a qualidade mesmo do atendimento, do sortimento.	[...]lá eu tenho aonde estacionar meu carro, tudo que eu quero logo, se eu quiser um pão francês tem assadinho, lá eu sei que tem sempre, é a variedade mesmo, sendo os diferenciais, e a qualidade mesmo do atendimento.	Atributos da loja; Mix amplo; Atributos da loja.
Gerente 5	É o cliente sentir-se bem, é ele chegar na loja e encontrar tudo e o atendimento, não tem outra forma, é o sentir bem, é ele sair contente da loja, e ele querer voltar, então esse é o valor principal para o cliente.	[...]o cliente sentir-se bem, é ele chegar na loja e encontrar tudo e o atendimento, não tem outra forma.	Mix amplo; Atributos da loja.

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE D – Atividades de proposição de valor do VCAM – S

1.0 Atividade de proposição de valor "Atributos da loja"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecer atributos relacionados à qualidade dos produtos/ serviços		
Fornecer qualidade e frescor.	Produtos	24
Fornecer atributos relacionados aos produtos		
Fornecer atributos relacionados a praticidade e conveniência dos produtos (por exemplo: porções, fatiados, pratos prontos e congelados).	Produtos	6
Fornecer atributos relacionados a confiança, procedência, credibilidade, rastreabilidade, selo de qualidade, origem, controle sanitário e higiene.	Produtos	11
Fornecer atributos relacionados a exposição, apresentação de forma atrativa, bonita e harmônica dos produtos.	Produtos	5
Fornecer atributos relacionados à degustação de produtos	Produtos	1
Fornecer atributos relacionados à tecnologia (por exemplo: etiquetas eletrônicas).	Produtos	2
Fornecer oportunidades padronizadas para modificações		
Fornecer atributos relacionadas ao design de embalagens dos produtos	Produtos	1
Fornecer atributos relacionados a atendimento		
Fornecer atendimento.	Interação	15
Fornecer autoatendimento (por exemplo: máquina de <i>selfcheckout</i>).	Interação	3
Fornecer atendimento em horário ampliado, estendido (por exemplo: 24 horas).	Interação	1
Fornecer atendimento bom, de qualidade, cordial, acolhedor, valorizar o cliente, com respeito, com sorriso e correto.	Interação	13
Fornecer atributos relacionados a experiência de consumo e/ou de compra.	Interação	5
Fornecer atendimento personalizado, diferenciado e com qualidade.	Interação	6
Fornecer atendimento com agilidade e rapidez.	Interação	8
Fornecer atendimento com funcionários capacitados, preparados e qualificados.	Interação	2
Fornecer atributos relacionados a loja		
Fornecer atributos relacionados ao ambiente de loja.	Ambiente	3
Fornecer atributos relacionados ao formato de loja (por exemplo: compacto, menor, <i>expresse Grab & Go</i>).	Ambiente	5
Fornecer atributos relacionados ao <i>layout</i> interno da loja, ambiente comercial, estrutura e circulação.	Ambiente	7
Fornecer atributos relacionados a exposição das seções/gôndolas de forma fácil, arrojada e conveniente.	Ambiente	2
Fornecer atributos relacionados à iluminação, sonorização, odorização, sensorialidade e ventilação da loja.	Ambiente	10
Fornecer atributos relacionados à limpeza, beleza e organização da loja.	Ambiente	10
Fornecer atributos relacionados a facilidade de acesso, localização, proximidade, conveniência, comodidade e praticidade da loja.	Ambiente	17
Fornecer atributos relacionados ao estacionamento, fácil acesso, comodidade, conveniência e disponibilidade de carrinhos.	Ambiente	8
Fornecer atributos relacionados a fachada, letreiro e luminoso da loja.	Ambiente	2
Total de ocorrências		167

2.0 Atividade de proposição de valor "Precificação"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecer boa qualidade em relação ao preço (por exemplo: preço justo).	Produtos	5
Fornecer preços-baixos relacionado as características (por exemplo: preço acessível).	Produtos	2
Fornecer preço (por exemplo: bem precificação, correto e competitivo).	Produtos	20
Fornecer descontos (por exemplo: desconto progressivo).	Produtos	1
Fornecer facilidade de pagamento (por exemplo: cartão próprio, parcelamento e <i>private label</i>).	Produtos	4
Total de ocorrências		32

3.0 Atividade de proposição de valor "Mix amplo"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecer diferentes ofertas de produtos visando o <i>mix</i> ideal, sortimento, a variedade e diferentes ofertas.	Produtos	14
Fornecer comodidade em encontrar os produtos que necessita, em uma loja bem abastecida.	Produtos	8
Fornecer produtos lançamentos, novidades	Produtos	4
Fornecer <i>mix</i> de produtos com atributos de bem-estar (por exemplo: orgânicos, sustentáveis, ecológicos, saudáveis)	Produtos	7
Fornecer <i>mix</i> de produtos com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados, próprios)	Produtos	4
Fornecer <i>mix</i> de produtos com atributos de praticidade (por exemplo: prontos, semi-prontos, congelados, práticos, porções, fácil preparo).	Produtos	4
Total de ocorrências		41

4.0 Atividade de proposição de valor "Inovação em produtos"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Melhorar produtos existentes - inovação incremental (por exemplo: processo de fabricação dos pães).	Produtos	1
Fornecer novos produtos com frequência	Produtos	4
Fornecer novos produtos com atributos de bem-estar (por exemplo: orgânicos, sustentáveis, ecológicos, saudáveis).	Produtos	6
Fornecer novos produtos com atributos culturais (por exemplo: étnicos, regionais, locais, artesanais, típicos, importados, próprios).	Produtos	3
Fornecer novos produtos com atributos de praticidade (por exemplo: prontos, semi-prontos, congelados, práticos, porções, fácil preparo).	Produtos	2
Total de ocorrências		16

5.0 Atividade de proposição de valor "Serviços adicionais"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecimento de consultoria / serviços relacionados à informação		
Fornecer interação com pessoal especializado (por exemplo: experiência gastronômica, aula de culinária com chefs)	Informação	1
Fornecer serviços relacionados à compra		
Fornecer programas de fidelidade (por exemplo: cartão fidelidade, clubes de desconto ou cartão desconto)	Interação	4
Prestação de serviços de entrega		
Fornecimento de entrega em domicílio, entrega gratuita, <i>delivery</i>	Posse/Propriedade	5
Fornecer serviços adicionais com foco na praticidade e atração de clientes (por exemplo: caixas eletrônicos)	Produtos	1
Fornecer espaços integrados/compartilhados com outras atividades comerciais com foco em oferecer serviços (por exemplo: farmácias.)	Produtos	5
Total de ocorrências		16

6.0 Atividade de proposição de valor "Estratégias/ processos"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Gerenciamento estratégico do supermercado		
Atributos ligados ao posicionamento da loja, estratégia da loja, segmentação, nicho de mercado, público alvo e classe de consumo.	Posse/Propriedade	7
Atributos ligados a estratégia de comunicação, <i>marketing</i> , <i>merchandising</i> , campanhas de <i>marketing</i>	Informação/Interação	5
Atributos ligados a estratégia de vendas, de atração de clientes, de ofertas, ações promocionais (por exemplo: ofertas semanais).	Produtos/Informação	7
Atributos ligados a identificar, perceber, atender as necessidades dos clientes, conhecer o cliente e geração de valor.	Informação/Interação	8
Atributos ligados a gestão empresarial, custos, lucratividade, ticket médio, clientes potenciais, pesquisa de preço e gestão enxuta.	Posse/Propriedade	7
Atributos ligados ações com foco em sustentabilidade, meio ambiente e de responsabilidade social (por exemplo: apoiar instituições sociais).	Informação/Interação	4
Atributos ligados a gestão de competências e aprendizagem organizacional.	Posse/Propriedade	1
Gerenciamento operacional do supermercado		
Atributos ligados disposição e exposição e definição das seções e gôndolas e gestão de perdas.	Ambiente	2
Atributos ligados a ações de <i>marketing</i> personalizado, customizado e <i>marketing one to one</i> .	Informação/Interação	3
Atributos ligados a comunicação/ interação com o cliente (por exemplo: por meio das mídias sociais e <i>whatsapp</i>).	Informação/Interação	3
Atributos ligados a comunicação e divulgação (por exemplo: por meio de rádio, outdoor, panfletos, tabloides das mídias sociais e <i>whatsapp</i>).	Informação/Interação	2
Atributos ligados a implementação de novas tecnologias (por exemplo: etiquetas eletrônicas, máquinas de <i>selfcheckout</i>).	Ambiente	1
Gerenciamento operacional dos processos (por exemplo: processo de fabricação dos produtos da rotisserie, padaria).	Produto	1
Fornecendo atributos ligados a uma logística eficiente.	Posse/Propriedade	1
Total de ocorrências		52

7.0 Atividade de proposição de valor "Canais de distribuição"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecimento de canais de distribuição direta		
Fornecer diferentes canais de distribuição direta (por exemplo, própria loja virtual).	Posse/Propriedade	5
Fornecer integração da loja física e da loja virtual.	Posse/Propriedade	2
Fornecer combinação de canais de distribuição direta e indireta (<i>omni channel</i>).	Posse/Propriedade	1
Total de ocorrências		8

8.0 Atividade de proposição de valor "Comunicação"	Fonte de valor	Nº de ocorrências
Fornecer propaganda		
Propaganda personalizado, <i>marketing one-to-one</i> .	Informação	2
Fornecer promoção de vendas		
Fornecer benefícios (por exemplo: ações de compre e ganhe)	Informação/Interação	1
Fornecer ambiente promocional, ofertas semanais, mensais	Ambiente	6
Fornecer marketing direto		
Propaganda personalizada, <i>merchandising</i> , campanhas de <i>marketing</i> , estratégias de venda	Informação	3
Comunicar ofertas, promoções		
Comunicar ofertas através das propagandas tradicionais (rádio, tablóides, panfletos, outdoor, TV)	Informação	4
Comunicar ofertas através das propagandas digitais (<i>facebook</i> e <i>whatsapp</i>)	Informação/Interação	1
Fornecer interação através de mídias sociais, <i>whatsapp</i> , <i>omni channel</i> .	Informação/Interação	5
Comunicar a marca por meio de relações públicas		
Atividades de apoio e engajamento em ações de responsabilidade social (para promover a marca)	Informação/Interação	1
Comunicar a marca por marketing direto		
Comunicar a marca por <i>marketing</i> direto com foco em gerar lembrança de marca.	Informação	3
Total de ocorrências		26

Fonte: Dados da pesquisa.