

ARQUIVO 5

Customer Equity. Os Custos de Captação e Retenção de um Cliente.

Heráclito Mourão de Miranda Neto*

Resumo

Alguns autores afirmam que buscar novos clientes para uma corporação é de 4 a 10 vezes mais caro que manter um cliente antigo. Baseado neste pressuposto este artigo visa discutir esta relação entre captar ou manter novos clientes. Isto baseado no Ciclo de Vida do Cliente (CLTV).

Através do estudo do CLTV pode-se entender e verificar, quais os custos de aquisição e retenção destes consumidores.

Abstract

The customer fidelity is a new objective of companies. Understand and valued the Customer Lifetime Value (CLTV) is a new order of market leader enterprises. The objectives are simple: to make the customer returns more times to the supermarket, make more purchases and create a relationship. This paper studied the cycle of life of clients and observed the various phases this consumer in the companies.

* Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor de cursos de pós-graduação e MBA's.

Introdução

O cliente continua sendo o elo fundamental da cadeia comercial. Os recursos que fazem o varejo funcionar e continuar evoluindo vêm e são desenvolvidos para o cliente.

Desta forma, o comércio varejista, aquele que atende milhares de cliente todos os dias sem ao menos saber de onde estes consumidores vêm, começa a se preocupar com a permanência deste consumidor no seu piso de loja. Esta fidelização é parte de um processo de entender o cliente e transformá-lo em um membro cativo de uma corporação. Ocorre que a passagem de um cliente para um cliente fidelizado, passa antes por um estágio de percepção deste consumidor. Este consumidor precisa perceber, e esta é uma percepção individual, que ele é diferenciado ou possui vantagens extras que outro consumidor comum não teria. Ele, consumidor, então se achando diferenciado ou privilegiado opta por consumir mais produtos ou serviços em um determinado estabelecimento comercial. Esta percepção de ser alguém importante ou diferenciado pode ocorrer através da posse e uso de um cartão de plástico, denominado cartão fidelidade.

As variações e sazonalidades de compra pelas quais passam uma empresa de varejo são inúmeras. Se, a clientela destes estabelecimentos fosse conhecida e, caso houvesse uma forma efetiva de relacionamento entre ela e a loja varejista estas ciclotimias sazonais seriam diminuídas. Foi com este propósito de aumentar a repetição de vendas, reduzir os ciclos negativos sazonais e reduzir o custo de captação de novos consumidores que surgiu a idéia de se reter ou fidelizar o cliente.

Assim, entendendo mais o cliente e sobre os seus hábitos de consumo, a empresa pode oferecer a ele os produtos e serviços que lhe satisfaçam. Desta forma pode-se torná-lo um consumidor especial, e, prosseguindo, fidelizá-lo

Análise do Valor do Cliente

Este capítulo faz comparativos entre as tradicionais estratégias de marketing e as estratégias mais recentes sobre captação e retenção de clientes no varejo. O objetivo é definir e identificar o que é valor para o cliente, e como esta

percepção de valor pode ser utilizado na melhoria do desenvolvimento do setor varejista.

Muito se tem discutido a respeito do que seja valor. De uma forma, ampla valor é tudo aquilo que alguém atribui a algum produto ou serviço (Kotler:2000). Mas este estudo tem o objetivo de discutir valor como algo mais profundo e técnico para que se possa avaliá-lo de maneira mais adequada e oferecê-lo ao cliente como um diferencial competitivo.

Wiersema (1996) deixa claro que valor é tudo aquilo que é percebido pelo consumidor através de consumo de bens e serviços. Tudo aquilo que é tangível (palpável) e tudo aquilo que, mesmo não tangível, é identificado pelo consumidor como algo que agrega uma percepção positiva. Já para Porter (1996), valor é o diferencial competitivo que deve ser buscado através de dois posicionamentos específicos: diferenciação ou custo. Através destes posicionamentos pelos quais os produtos e serviços se estabelecem, criam no consumidor a sensação de estar agregando ou não valor a ele.

Além de valor, Rust (2000) deixa claro que Valor do Cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela empresa. Algo como o Sr. Silva, cliente da empresa X, consumindo uma média de R\$1.000 / ano, com uma expectativa de ser cliente desta empresa durante 10 anos. Isto perfaz a contabilidade de Valor do Cliente = R\$1.000 x 10 = R\$10.000, sem levar em conta o custo de fidelizar o senhor Silva.

Este conceito é que Blattberg (1996) enfatiza no seu artigo da Harvard Business Review, quando descreve customer equity. Ou seja, valor de um determinado cliente. Quanto aquele cliente representa em termos financeiros para uma determinada companhia. Expandindo um pouco este conceito, temos o Customer Lifetime Value (CLTV), ou o valor do cliente pelo seu tempo de vida. Ou seja, quanto que o cliente pode consumir em produtos e/ou serviços de determinada empresa, dentro do seu tempo útil como consumidor.

O cliente, sendo um ser vivo, passa por diversas fases na sua vida. Nasce, cresce, desenvolve, amadurece e, inevitavelmente morre. Estas fases devem ser analisadas, pois dizem respeito a este estudo. Isto quer dizer que a cada etapa de sua vida (criança, jovem, adulto, idoso), o consumidor possui hábitos e poder de compras que se modificam. Desta forma, quando jovem

um determinado consumidor pode adquirir um automóvel popular de preço mais convidativo e, posteriormente quando estiver na casa dos quarenta anos de idade, comprar um sedã de luxo.

De acordo com informações prestadas por uma montadora de automóveis instalada no Brasil, o seu consumidor de automóveis padrão, passa pelas seguintes etapas de vida e consumo: dos 18 anos ao 30 anos tenderá a consumir automóveis compactos com preços definidos pelas categorias low ou standard prices.

Os veículos representados por esta categoria estão em torno de US\$6.000. No segundo estágio de vida e de compra, entre os trinta e os quarenta anos de idade, ele adquire um automóvel médio de luxo, com valores aproximados de US\$ 13.000, segmento denominado middle price (preço médio). No quarto estágio de sua vida, após os 40 anos de idade, ele compra automóveis de grande porte da categoria luxo, com preço premium ou superpremium (categorias superiores de preços). Preços em torno de US\$20.000. Nas análises feitas por esta companhia, este consumidor poderá adquirir três automóveis da categoria low price, três da categoria middle price e dois da categoria premium, no seu percurso de consumidor. Assim, teríamos o Valor do Ciclo de Vida deste Cliente (CLTV) baseado em US\$97.000.

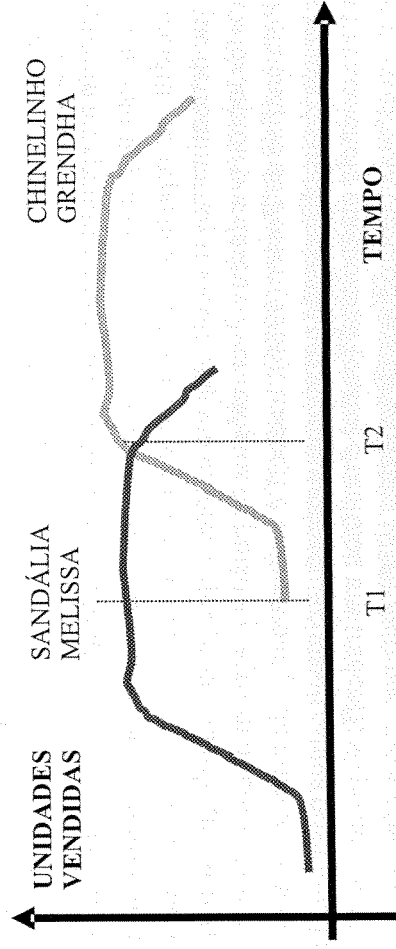
Segundo Pitty (2000), o CLTV pode ser incrementado ou expandido valendo-se de:

- a) melhorando o fator retenção do cliente ou diminuindo a probabilidade de perda do cliente pela empresa
- b) expandindo o tempo de vida do cliente enquanto consumidor
- c) expandindo a participação individual de cada cliente
- d) transformando o cliente em referência para os produtos e serviços

Pode-se melhorar a retenção do cliente através de campanhas de melhorias dos serviços oferecidos aos clientes e através de sistemas de relacionamento com o consumidor. Os sistemas de milhagem e bônus desenvolvidos por algumas empresas aéreas, são implementados com o intuito de aumentar a fidelização dos clientes que utilizam este tipo de serviço. O funcionamento é muito simples: a medida em que o usuário utiliza trechos de vôos, ele acumula pontos que depois poderão ser trocados por outros trechos a serem voados.

Por outro lado pode-se expandir o tempo de vida do cliente enquanto consumidor melhorando-se o mix de produtos e serviços, adequando-o cada vez mais as necessidades do mercado. Em empresas que fabricam produtos de moda isto fica mais visível. No Brasil, a empresa Grendene, utiliza esta estratégia. Lançou há 20 anos a sandália Melissa, calçado feminino feito de matéria plástica. A medida que aquele produto começou a perder seu charme, a Grendene lançou outro produto, o chinêlino Grendha. Assim, aquela usuária da antiga sandália Melissa, não precisaria recorrer a outra marca para andar na moda, simplesmente compraria outro produto da marca Grendene.

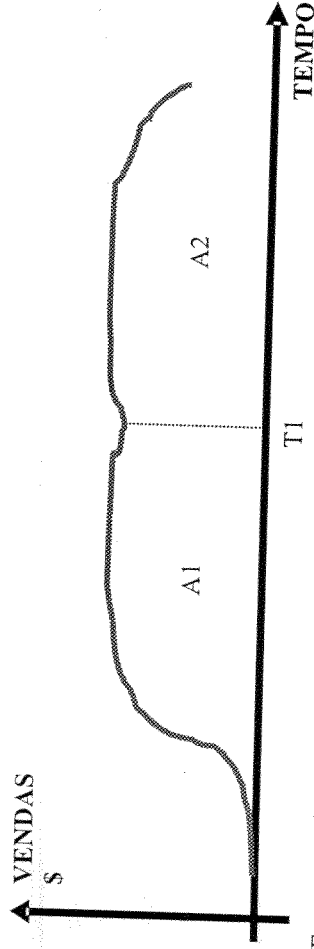
Gráfico 1
Título : CLTV do Cliente dos Produtos Grendene



Fonte: autor e análises sobre Pitty (2000)

Pode se observar que no tempo T2 quando a curva do produto Sandália Melissa estaria entrando no declínio, o produto Chinêlino Grendha já teria sido lançado no tempo T1 e, no tempo T2 estaria passando da fase de crescimento para a fase de maturidade. Desta maneira o consumidor de produtos Grendene se manteria fiel a marca, se transferindo apenas de um produto para outro. No exemplo acima, da sandália para o chinêlino.

Gráfico número 2
Título: CLTV do Cliente Grendene



Fonte: autor, baseado em Pitty (2000)

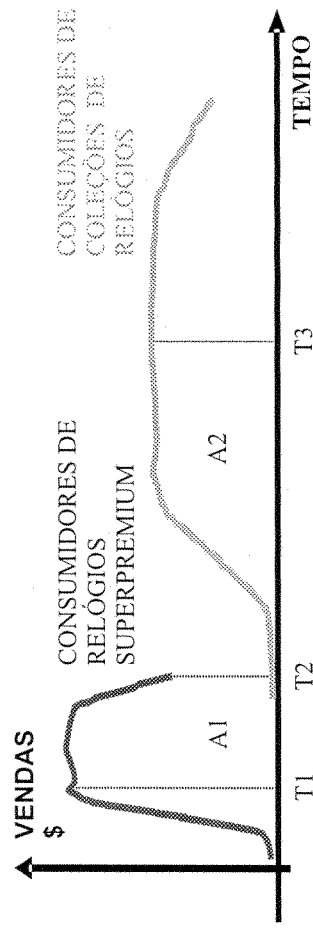
A somatória das vendas dos dois produtos (Melissa e Grendha) resultou na curva do gráfico 2. A área A1 representa o valor das vendas do produto Melissa e a área A2 do Grendha. Como a empresa lançou o chinelo com o objetivo de manter o cliente fiel a marca Grendene, a curva do CLTV expandiu-se a partir do ponto T1.

Quanto a expandir a participação do cliente individualmente, podemos citar a estratégia bem sucedida da Swatch. A produtora de relógios suíça, decidiu se reposicionar no mercado internacional de relógios fazendo o que denominamos tradeoff. Aquela empresa, que produzia relógios sofisticados, optou por desenvolver relógios de pulso a preços mais convidativos. Pela análise de Porter (1986), tradeoff é toda mudança de posicionamento estratégico implementada por alguma empresa. A Swatch estava posicionada em excelência operacional (custo) e realizou um tradeoff, se posicionando em excelência em produtos (Wiersema: 1986). Isto por que sofreu a pressão dos relógios a quartzo, com preços muito inferiores e com boa qualidade técnica.

A partir deste ponto toda a estratégia daquela empresa estava reorientada. Os relógios de preços elevados foram redesenhados e ganharam preços menores. Assim, a empresa que antes vendia poucas quantidades de produtos, porém com alta margem de lucratividade, se viu na eminência de vender volumes maiores de produtos com margens de lucro menos significativas. Desta forma, ganhar novos clientes e ampliar a participação individual de cada cliente era fundamental.

Desta forma os técnicos da Swatch desenharam e desenvolveram inúmeras coleções de novos relógios. Assim, o cliente daquela empresa não iria adquirir apenas um relógio, de alto preço, que duraria toda a vida. Mas toda uma coleção de relógios, a cada novo lançamento. Hoje a Swatch é uma das maiores empresas do setor, tendo adquirido o controle de empresa concorrentes tais como a Omega e a Tissot.

Gráfico número 3
Título: Análise CLTV dos clientes da Swatch



Fonte: autor baseado em Pitty (2000)

Como podemos perceber pela análise do gráfico 3, a curva descrita em vermelho define o Customer Lifetime Value (CLTV) do consumidor de relógios Swatch antes da mesma se reposicionar no mercado. Desta forma este consumidor adquiria em média um relógio apenas, por todo o período em que era consumidor. Isto gerou um curva de pico mais elevado, tendo como ponto ótimo (maior ponto da curva) no tempo T1. Porém a longevidade do CLTV é curta, porque apesar do poder de consumo do cliente Swatch, a perspectiva de aquisição de um novo produto é quase nula. Assim, no tempo T2 esgota-se a curva.

O CLTV do consumidor, baseado no novo posicionamento estratégico (excelência operacional), tem a possibilidade de adquirir não apenas um relógio sofisticado e caro, mas vários relógios de várias coleções diferentes. Desta forma, a curva em verde da figura acima, mostra que o ponto ótimo da mesma está localizado no ponto T3. Este ponto ótimo, representa valores em vendas menores que o da curva em vermelho. Entretanto a área A2

(curva verde), que representa o CLTV do consumidor de coleções de relógios é maior que a área A1, que representa o CLTV do consumidor de relógios sofisticados de preços elevados.

Esta relação com o tempo em que o consumidor está apto a adquirir produtos e serviços de determinada empresa (CLTV), baseado nas afirmações de Wortman (1998), e quanto este cliente possui de valor para a empresa é que se denomina Customer Equity.

Para Dorsch (2001), Customer Equity é uma nova definição de estratégia de vendas e de relacionamento entre a empresa e o cliente, através do seu corpo executivo de vendas. Este relacionamento determina a forma de captar, reter e de se relacionar com o consumidor final. Blattberg (2001), por sua vez, identifica Customer Equity como o conjunto de valores e recursos tangíveis e intangíveis que os consumidores trazem para a empresa. Este valores seriam definidos por recursos financeiros, a percepção destes consumidores quanto a marca, produto e serviços da empresa. A forma e a intensidade da divulgação que estes consumidores fazem da companhia junto a outros potenciais consumidores.

Blattberg (2001) afirma ainda, que a construção do Customer Equity se dá através de ciclos de compras feitas pelo consumidor e do seu relacionamento com a empresa. Este relacionamento deve ser continuado e extenso, na medida em que se pode aumentar a lucratividade da empresa e a satisfação do cliente.

Esta satisfação do cliente, vêm a medida em que entregamos mais valor ao consumidor. Porter (1986) esclarece que agregar valor é entregar mais daquilo que o cliente quer.

Pitty (2000) que afirma que as empresas deveriam estar mais preocupadas com o "customer share" (participação dos clientes) e não unicamente com o "market share" (participação de mercado). O customer share é referenciado na intensidade que o cliente participa de determinada empresa. Qual o grau de relacionamento dele com a companhia em questão. O market share, por sua vez, analisa apenas o volume de vendas realizado. É uma análise simplesmente quântica que não em consideração o grau de satisfação do cliente perante a marca ou produtos da empresa. Em uma análise exclusiva sobre o market share podemos incorrer em erros. Imagine que a empresa A esteja promovendo preços extremamente baixos em seus produtos. Com

certeza o volume de vendas daquela empresa vai crescer, incrementando o market share. Entretanto não há nenhuma melhora do customer share. Ou seja, no momento seguinte em que os preços dos produtos daquela empresa voltarem ao normal, o consumidor migrará para outra companhia.

Blattberg (2001) afirma que uma maneira de diminuir o relacionamento futuro entre empresa e cliente e a chamada oferta introdutória. Ofertas introdutórias são aquelas nas quais a empresa define preços em seus produtos abaixo da média do mercado.

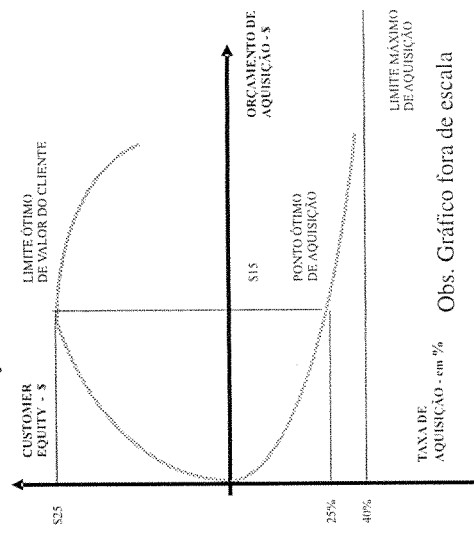
De acordo com Blattberg (1996), para se medir o valor do cliente, se faz necessário medir qual a expectativa de contribuição do mesmo para a empresa, baseado no seu tempo de vida enquanto consumidor. O autor reitera que é sempre mais econômico e requer menos esforços, fidelizar clientes antigos que atrair novos consumidores.

A forma de analisar este balanceamento baseia-se na análise de duas curvas. A primeira de aquisição e a segunda de retenção de clientes. Ambas baseadas no Valor Presente Líquido (NPV) do cliente. Rust (2000) conceitua Customer Equity, ou valor do cliente, como o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, dentro de uma determinada empresa.

Aquisição de Novos Clientes

Gráfico 4

Título : Análise entre Valor do Cliente, Taxa de Aquisição e Orçamento de Aquisição.



Obs. Gráfico fora de escala

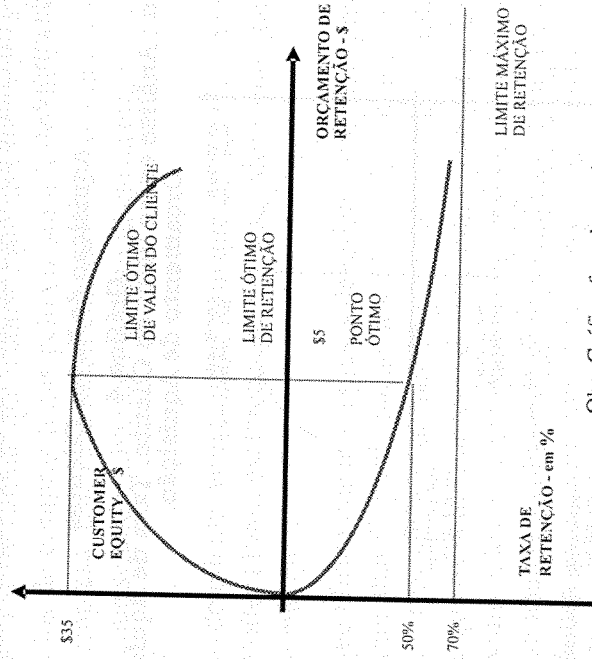
Fonte: Blattberg (1996) e análises do autor.

Pode-se analisar o gráfico acima da seguinte maneira. O valor do cliente no período de um ano representa US\$25. Isto quer dizer, que no período de um ano, aquele consumidor adquirirá produtos e serviços em uma determinada empresa, que corresponderão a US\$25. Porém, para que isto ocorra, será necessário um investimento em aquisição de novos clientes da ordem de US\$15. Este é o ponto ótimo de investimento, pois determina uma taxa de retenção da ordem de 25%. A partir do investimento de aquisição de US\$15 por cliente, a curva de valor do cliente (curva vermelha) começa a declinar, mostrando que os valores investidos na aquisição de novos clientes não serão retornados ou não compreendidos como valor para o cliente. Por outro lado, o limite máximo de aquisição de novos consumidores foi definido em 40%. Isto quer dizer que de cada 100 consumidores potenciais prospectados, no máximo quarenta se transformarão em clientes da empresa. O valor do cliente é máximo quando o orçamento de aquisição é definido pelo ponto ótimo de aquisição.

Retenção de Clientes

Gráfico 5

Título: Análise entre Valor do Cliente, Custo e Taxa de Retenção.

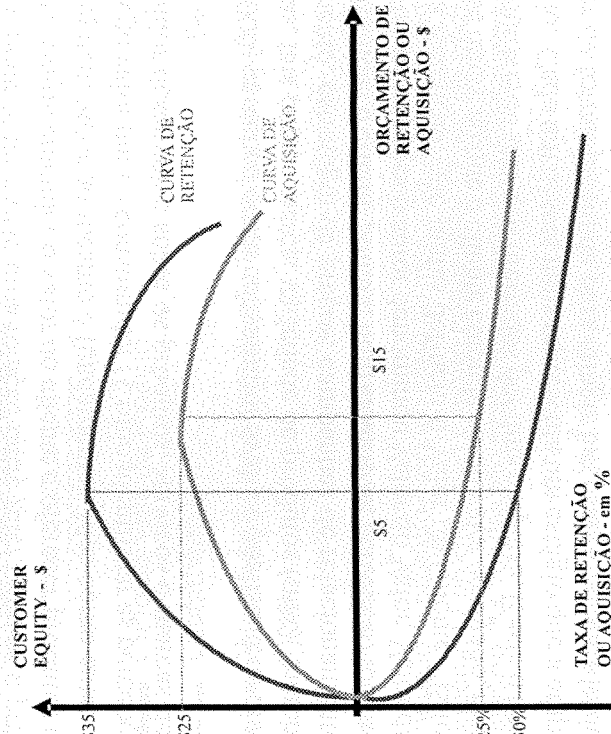


Obs. Gráfico fora de escala

Fonte: Blattberg (1996) e análises do autor.

Neste gráfico número 5 podemos perceber que o custo de retenção é três vezes menor que o custo de aquisição de um novo cliente. Quando o primeiro é US\$15 o segundo não passa de US\$5. Outro fato importante, é que o valor do cliente antigo é de US\$35 contra US\$25 de um novo cliente. O ponto ótimo de relação entre os três itens é representado por US\$ 5 no orçamento de retenção, 50% de taxa de retenção e US\$35 por cada cliente, retido no período de um ano. O valor do cliente é máximo quando o valor do orçamento de retenção é estabelecido no ponto ótimo. Se fizermos um comparativo entre as curvas de aquisição e retenção teremos o seguinte gráfico:

Gráfico 6: Curva de Aquisição X Curva de Retenção



Obs. Gráfico fora de escala

Fonte: Análise do autor e Blattberg (1996)

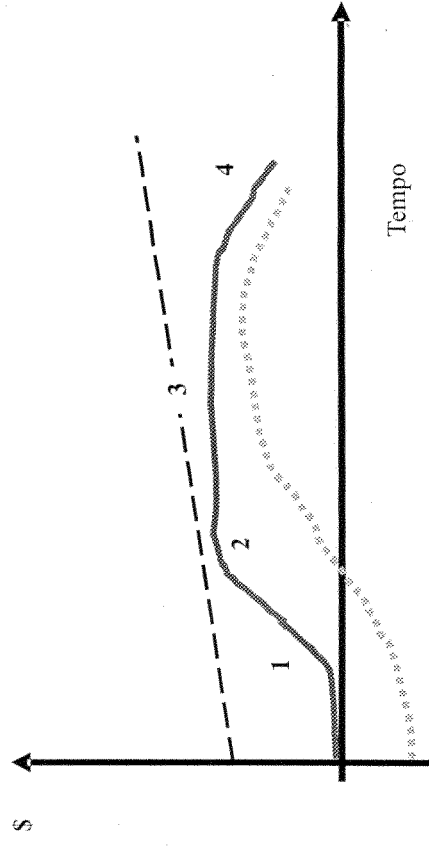
Pode-se perceber pela análise do gráfico 6, que reter é muito mais interessante que captar novos clientes. Evidentemente que qualquer empresa necessita buscar novos consumidores e novos mercados. Segundo Day (2001), de uma forma geral, do total dos clientes que são perdidos por uma empresa, estes deixam de ser clientes por:

- 1% morrem
- 3% mudam de hábitos de consumo influenciados por amigos
- 5% são atraídos por ofertas tentadoras de outras marcas
- 9% seguem para a concorrência
- 14% mudam de endereço e perdem contato com a empresa
- 68% não gostam dos serviços prestados por aquela empresa

Como se pode notar existe uma relação entre reter clientes e prestar bons serviços. Assim, entender o valor do cliente e oferecer produtos e serviços que agreguem valor ao mesmo é fundamental. Mas como entender aquilo que agrega valor para o consumidor? Como identificar as percepções que o consumidor desenvolve sobre os produtos, serviços e marcas de algumas empresas?

Rust (2000) percebeu que o consumidor avalia e analisa itens distintos das empresas, tais como: marca, variedade de produtos (mix), merchandising, atendimento, estratégia de preços, campanhas de relacionamento. A cada um destes itens o cliente pontua, num critério de percepção totalmente pessoal. Estas percepções o autor denominou Valor do Valor, Valor da Marca e Valor da Retenção, que juntas definem o Valor do Cliente. Este valor do cliente se refere ao que o cliente entende como valor agregado, referenciado nos produtos e/ou serviços ofertados por uma empresa. É este o nosso objeto de estudo. Cada um desses itens representa um estágio que a empresa deve entender de forma profunda para atingir um estágio avançado de relação com o seu cliente.

Gráfico 7: Relação entre o Ciclo de Vida do Produto, a Lucratividade e as Necessidades do Mercado.



Fontes: análise do autor sobre Porter, Kotler e Mintzberg.

Legenda:

- Ciclo de Vida do Produto
- - - Lucratividade
- Necessidades do Mercado não baseadas em produtos / serviços

Estágios do Ciclo de Vida do Produto:

- 1- Introdução: o produto / serviço entra no mercado. A concorrência ainda é pequena. O produto não é muito conhecido. O uso da mídia se faz necessário. As vendas são pequenas e o lucro é negativo (investimento)
- 2- Crescimento: o produto já é reconhecido no mercado. As vendas crescem. A concorrência surge. O fluxo de caixa tende a ser melhor, em alguns momentos é positivo. O capital investido tende a voltar neste estágio. A lucratividade aparece. O apelo em mídia pode ser valioso.
- 3- Maturidade: o produto / serviço já está maduro no mercado. Não existem grandes oscilações de venda, nem aumentando nem diminuindo. O cliente antigo se torna muito mais valioso que o cliente novo. O

fluxo de caixa é positivo. O esforço de marketing é para manter o cliente retido na empresa. O relacionamento é a grande arma deste estágio. Surgem inúmeros concorrentes, dos mais variados portes. Na maioria dos segmentos é neste estágio que a lucratividade é maior.

4- Declínio: o produto / serviço entra em declínio. As vendas caem, a lucratividade idem. Os esforços em mídia já não conseguem os resultados esperados. A decisão final é de relançamento do produto ou da eliminação do mesmo.

O que vale ser observado no gráfico acima, é a medida em que o tempo vai passando as necessidades do mercado tendem a crescer. Isto se dá por dois fatores. Primeiro pelo crescimento da população mundial. Isto não quer dizer que todos os habitantes do planeta são ou serão consumidores potenciais de todos os produtos e serviços existentes. Mas dentro deste número maior de habitantes, uma nova parcela de consumidores surge. E, por outro lado, estas necessidades são cumulativas. Isto fica claro quando volta à necessidade de se fazer barba diariamente. Meu pai tem a necessidade diária de fazer a barba, eu também. Daqui há alguns anos meu filho também terá esta necessidade. Além disto, a mídia e as empresas comerciais estão a cada dia criando ou despertando novas necessidades e desejos no mercado. Tais como, ter casas maiores, ter is saúde, parecer mais jovem ou viajar mais.

VII- CONCLUSÕES

Este estudo mostra como manter clientes é muito menos dispendioso que angariar novos consumidores. As análises do que é valor nos produtos oferecidos pelas empresas a este consumidor, e o que ele percebe como diferencial competitivo, o torna mais e mais valioso.

Além disto, entender que o cliente possui um ciclo de vida (CLTV) através do qual o mesmo passa por estágios de consumo de maior ou menor importância para as empresas e que, globalmente representam quantias substanciais em consumo.

Assim, conseguir mensurar o valor do ciclo de vida de um cliente (CLTV)

levantar quais os custos de aquisição e retenção do mesmo, pôde ser verificado e clarificado neste estudo. Cabe observar que os valores ora identificados para a aquisição e retenção de clientes possui caráter generalista e não pode ser entendido como números arbitrários e cerrados em si próprios.

O estudo de identificar o valor do ciclo de vida do cliente é mais profundo e não se encerra neste trabalho. Podendo este artigo, orientar outros estudos na busca de novas informações técnicas sobre este assunto.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David. "Marcas. Brand Equity. Gerenciando o Valor da Marca". 1994. Negócio Editora, SP.
- ABRAS. "Anuário Brasileiro de Supermercados". 1997.
- ABRAS. "Anuário Brasileiro de Supermercados". 1999. Edição Histórica. Análise Setorial. Panorama Setorial, Gazeta Mercantil. Supermercados, Volume I. Setembro de 1998.
- BARCELOS, Paulo. "Indicadores de Desempenho Orientados pelo Mercado para a Administração Estratégica no Varejo". Revista de Administração, São Paulo, V. 32.n.2, p. 84-89. abril/junho de 1997.
- BENTIVEGNA, Fernando. "Fatores de Impacto no Sucesso do Marketing Boca a Boca On Line". Revista de Administração de Empresas - ERA. Jan/Mar. 2002.
- BLATTBERG, Robert; DEIGHTON, John: "Manage Marketing by the Customer Equity Test". Harvard Business Review. Jul/Aug 96. vol.74, Issue 4, p.136.
- BLATTBERG, R; GETZ, Gary; PELOFSKY, Mark.: "Want to Build Your Business? Grow Your Customer Equity". Journal of Marketing. Apr 2001, Vol. 65, Issue 2, P.107, 3p.
- BOONE, Louis. "Marketing Contemporâneo". LTC, 1998.
- CARBONELL, Edgard. "Fatores Condicionantes ao Crescimento Empre-

- serial: Uma Contribuição para a Gestão do Processo no Varejo". Revista de Administração, São Paulo. V. 32, n.2. p.23-35. Abril/junho de 1997.
- CHURCHILL, Gilbert. "Marketing. Criando Valor para os Clientes". Saraiva, 1998.
- COLLINS, James. "Feitas para Durar". 1996. Rocco, RJ.
- CZINKOTA, Michael entre outros. "Marketing as Melhores Práticas". Bookman, 2000.
- DAY, George. "A Empresa Orientada para o Mercado". Bookman, 2001.
- DOLAN, Robert. "Strategic Marketing Management". Harvard Business School. 1991.
- DORSCH, Michael; RAYMOND, Mary Anne; RANSON, Robert : "Customer Equity Management and Strategic Choices for Sales Managers". Journal of Personal Selling & Sales Management. Spring / 2001, vol. 21, Issue 2, p.157.
- DRUCKER, Peter. "Inovação e Espírito Empreendedor". Pioneira, 1987.
- ENGEL, James. "Promotional Strategy". Irwin, 1994.
- Especial Sobeeet – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. Ano III, número 13.
- ETZEL, Michael. "Marketing". Makron, 2001.
- FELISONI, Cláudio et all. "Varejo, Modernização e Perspectiva". Atlas, 1994.
- FERREL, C. "Estratégia de Marketing". Atlas, 1999.
- FITZSIMMONS, James. "Administração de Serviços". Bookman, 1998.
- GHEMAWAT, Pankaj. "A Estratégia". Bookman, 2000.
- GODIN, Seth. "Marketing de Permissão". Campus, 1999.
- GRONROOS, Christian. "Marketing. Gerenciamento e Serviços". Campus, 1993.
- HAMEL, Gary. "Competindo pelo Futuro". Campus, 1995.
- HOOLEY, Graham. "Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo". Prentice Hall, 2001.
- JAIN, Sublash. "Marketing Planning & Strategy". South Western College Publishing, 2000.
- KOTLER, Philip. "Marketing para o Século XXI". Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. "Administração de Marketing". Edição do Milênio. Prentice Hall, 2000.
- LEVITT, Theodore. "The Marketing Imagination". Nova York. Free Press, 1986.
- LEVY, Michael. "Administração de Varejo". Atlas, 2000.
- LODI, João Bosco. "Fusões e Aquisições. Cenário Brasileiro". Campus, 1999.
- MATTAR, Fauze. "Gerência de Produtos". Atlas, 1998.
- MINTZBERG, Henry. "Safári de Estratégia". Bookman, 2000.
- PETERS, Tom. "O Círculo da Inovação". 1998, Harbra, SP.
- PINE II, Joseph. "A Era da Experiência". Revista HSM, p. 66-70, número 13, ano 3, março/abril de 1999.
- PITT, Leyland; EWING, Michael; BERTHON, Pierre : "Turning Competitive Advantage into Customer Equity". Business Horizons. Sep/Oct / 2000. Vol. 43, Issue 5, p11.
- PORTER, Michael. "Vantagem Competitiva". Campus, 1989.
- PORTER, Michael. "Vantagem Competitiva das Nações". Campus, 1986.
- PORTER, Michael. "Estratégia". Negócio Editora, 1998.
- PRIDE, William. "Marketing. Conceitos e Estratégias". LTC, 2000.
- RAPHE, Murray. "A Escala da Lealdade". Revista HSM, p.72- 76, número 13, ano 3, março/abril de 1999.
- Revista Gôndola. Revista da Associação Mineira de Supermercados. Outubro de 2000. Ano VIII, número 85.
- ROJO, Francisco. "Supermercados no Brasil". Atlas, 1998.
- RUST, Roland. "O Valor do Cliente". Bookman, 2000.
- SCHIFFMAN, Leon. "Comportamento do Consumidor". LTC, 2000.
- SEMENICK, Richard. "Princípios de Marketing". Makron, 1996.
- SHETH, Jagdish. "Clientes para Toda a Vida". Bookman, 2001.
- WIERSEMA, Fred. "A Estratégia das Empresas Líderes de Mercado". Campus, 1996.
- WORTMAN, Sarah. "Measure Marketing Efforts With Customer Equity Test". Marketing News, 05/25/98, vol.32, Issue 11, p7,2p.
- WRIGHT, Peter. "Administração Estratégica". Atlas, 1998.