




## ANALYTICAL GUIDANCE OR INTUITION? WHAT GUIDES MANAGEMENT DECISIONS ON THE MOST IMPORTANT CUSTOMER VALUE ATTRIBUTES IN THE SUPERMARKET RETAIL?

 **Franciely Morais Dias**

Master of Business Administration  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[franmorais82@gmail.com](mailto:franmorais82@gmail.com)

 **Marcos Paulo Valadares de Oliveira**

Ph.D in Business Administration  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[marcos.p.oliveira@ufes.br](mailto:marcos.p.oliveira@ufes.br)

 **Hélio Zanquetto Filho**

Doctor of Production Engineering  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[zanquetto@gmail.com](mailto:zanquetto@gmail.com)

 **Alexandre Loureiros Rodrigues**

PhD in in Statistics  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[alexandre.rodrigues@ufes.br](mailto:alexandre.rodrigues@ufes.br)

**Objective:** To identify and discuss the possible use of analytical orientation in management decision-making about the most relevant value attributes for supermarket retail customers. Additionally, to identify the most important value attributes for these customers.

**Method:** developed in two phases. In the quantitative, a survey was applied with 480 respondents, analyzing variables means and chi-square test. In the qualitative, a single case study was conducted, using semi-structured interviews and content analysis.

**Originality/Relevance:** the literature on consumer value fills part of the gap about a specific context and *presents a ranking* of value attributes from the perspective of the supermarket. Related to analytical orientation (AO), it improves our understanding of how AO supports supermarket managers' decisions. Taking into account the difficulty in understanding decision-making, that occurs inside the manager's mind, that this is an important contribution.

**Results:** price, quality, variety, and proximity are the most important attributes for supermarket consumers. Moreover, the decisions that employ the highest volume of analytical resources are those linked to the most important attributes: price and quality. On the other hand, the individual's experience guides, entirely, the decision on the variety that is seen as a fundamental aspect given the importance of aligning the consumer needs and the management choices.

**Methodological contributions:** The method used to create the ranking was not found in the literature. We believe that this is a methodological contribution to other research in marketing.

**Keywords:** Analytical orientation. Value Proposition. Ranking. Supermarket.

### How to cite the article

*American Psychological Association (APA)*

Dias, F. M., Oliveira, M. P. V. de., Zanquetto Filho, H., & Rodrigues, A. L. (2021, Apr./June). Analytical guidance or intuition? What guides management decisions on the most important customer value attributes in the supermarket retail? *Brazilian Journal of Marketing*, 20(2), 385-414. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.16106>.



## 1 Introduction

The way organizations capture, create, and use their data is changing the way companies are managed. In this context, more and more organizations are using data-driven management and analytics to constitute a competitive advantage (Davenport, 2006; Kiron, Ferguson, & Prentice, 2013; Kiron, Shockley, Kruschwitz, Finch, & Haydock, 2011).

Retailers such as Walmart, Walgreens, Target, and Sephora have invested in data processing and transaction analysis to improve the shopping experience, understand demands, and look for new ways to increase their competitiveness. Sainsbury's, a multi-channel UK retailer, uses the Google Cloud platform to adjust inventory levels and find insights on trends of customers' eating habits and product selection (Lauchlan, 2019). In such a way, organizations and individuals moving faster in these emerging areas will acquire and establish real competitive advantages in future markets (Hair, Harrison, & Risher, 2018, 695).

Despite the research efforts on technologies, algorithms, and key success factors for the application of business *analytics* (Sidorova & Torres, 2014, Laursen & Thorlund, 2010), little has been sought to understand in which decisions the managers employ analytical resources, and in which ones they use their personal experience in their day-to-day business decisions. We believe that this is a gap in the literature that this paper contributes, since factors intrinsic to the manager, such as his analytical capability, are determinant for successful use of technologies (Davenport, 2006; Laursen & Thorlund, 2010; Simon, 1956). Supporting that, Kiron, Prentice and Ferguson (2014) point out that the capability to manage data is not keeping pace with the growth of information access. Therefore, organizations that believe that operations problems can be solved with only information systems probably will fail (Poon & Wagner, 2001).

This paper aims to investigate precisely this phenomenon: the possible use of analytical orientation in management decision-making considering the most relevant attributes of value for supermarket customers. This research focuses on understanding when decisions are more oriented by data and facts or more by the manager's intuition. The decisions we investigated are those related to those aspects that generate value for the business, after all, market differentiation, claim for value creation (Barney, 1991; Brandenburger & Stuart, 1996). Moreover, achieve and maintain competitive advantage implies considering what is the most important for the consumer (Rintamäki & Kirves, 2017; Rintamäki, Kuusela, & Mitronen, 2007).

For this reason, we present the following research problem: Is the analytical orientation or the intuition which guides management decisions about the most relevant value attributes for

supermarket customers, and why? Considering that value is generated and ultimately is evaluated through a consumer's subjective perspective (Holttinen, 2014; Lepak, Smith, & Taylor, 2007; Rintamäki et al., 2007), another research question should be answered beforehand: which are the most relevant value attributes for supermarkets consumers?

The second research problem also addresses another literature gap on value for the consumer by considering that value that is perceived by the consumer is evaluated in an idiosyncratic and subjective way in each specific context (Holttinen, 2014; Vargo & Lusch, 2008). Although there is a reasonable amount of research conducted in various business segments (Bakar, Ruwais, & Othman, 2013; Byrne & McCarthy, 2014; Chang, 2013; Terblanche, 2013; Willems, Leroi-Werelds, & Swinnen, 2016), no study could be found in the state of Espírito Santo's supermarkets' context. Chang (2013) argues that most of the studies in the retail sector are focused on examining the relationships between satisfaction and other related variables, while few have explored the value proposition for the consumers. Taking the research *locus* of supermarkets is relevant due to its competitiveness (Ferreira, Venâncio, & Abrantes, 2009), and significance since this industry was responsible for 5.2% of Brazilian GDP and reached the amount of R\$ 355.7 billion in revenues in 2018 (ABRAS, 2019).

## 2 Theoretical background

The theoretical review is presented in two thematic pillars, named analytical orientation (AO) and value proposition for the consumer. In this research, the "value proposition for the customer" is discussed, but we do not intend to explore consumer behavior. The aim is to investigate the attributes that are considered by consumers when choosing their favorite supermarket store. Those attributes are used as a basis to understand how managers make their decisions.

### 2.1 Analytical orientation

To understand AO, it is necessary to consider that decision-makers use technological devices and information systems to optimize both variables and data related to their business (Simon, 1987), such as ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), point-of-sale scanner data, systems for storing, processing and *analyzing databases systems, Business Intelligence, Google Cloud Platform*, among others (Davenport, Harris, De Long, & Jacobson, 2001; Lauchlan, 2019). However, managers' intrinsic factors, such as their analytical ability, are determinants for the successful use of such devices and

information systems (Davenport, 2006; Laursen & Thorlund, 2010; Simon, 1956). In this sense, AO should not be apprehended only from the point-of-view of technologies and applications, but mainly due to human and organizational capabilities in a qualitative perspective (Holsapple, Lee-Post, & Pakath, 2014).

Thus, the decision-making process can occur either in a well-structured or complex and unstructured situation. Nevertheless, AO must be effective in both (Holsapple et al., 2014). For Kiron, Prentice and Ferguson (2014), there is no analytical culture without skills and talents capable of making the data and the insights from their analysis accessible and shared. In turn, skills and experiences refer to the individuals' characteristics and vary according to the scope and sophistication of companies' analytical orientation (Davenport et al., 2001).

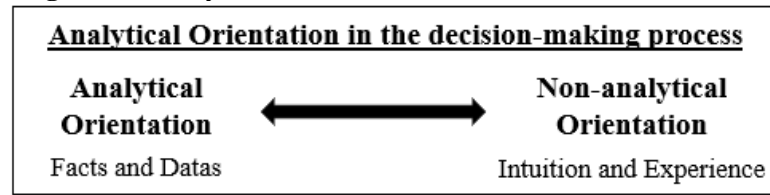
For Kiron, Prentice and Ferguson (2014), to develop an analytical culture is fundamental to build a strong and competitive AO, and that "analytical culture unites business and technology around a common goal through a specific set of behaviors, values, decision-making norms and outcomes" (Kiron et al., 2014, p. 10). Additionally, "for an analytic capability to really succeed, the entire organization needs to value data-based analysis and decision making" (Davenport et al., 2001, p. 127). This statement represents a perspective adopted and frequently reinforced by organization leading structures and people to act analytically (Davenport & Harris, 2007; Trkman, McCormack, Oliveira, & Ladeira, 2010).

Under the qualitative perspective of AO, the decision-making process drives people's actions. The central point in developing AO is its complexity since decision-making is difficult to understand, document, or improve, as it occurs intensely inside the decision makers' minds (Davenport et al., 2001).

Decision-makers can make decisions grounded by using well-analyzed, high-quality data. Alternatively, they can collect data and not use it or even collect and analyze data but make decisions based on unrelated factors. In general, in a well-structured decision, the link between data analysis and decision-making is automatic, while in those not well-structured, a more active human intervention will probably be required (Davenport et al., 2001). Also, some people will opt for more intuitive decision-making, while others will prefer more analytical and deliberative methods (Salas, Rosen, & DiazGranados, 2010).

Therefore, the AO definition here refers to the decision-making process based on facts and data (Holsapple et al., 2014), and the non-analytical refers to the decision-making process based only on previous experiences and intuition, as illustrated in Figure 1.

**Figure 1 - Analytical Orientation**



**Source:** Prepared by the authors.

Intuition, in turn, deals with an unconscious information processing system that produces a judgment based on the recognition of coherent patterns in the environment and can be gained by experience. This judgment is a kind of available knowledge, and there is no full awareness about the process that produces it (Salas et al., 2010).

## 2.2 Value proposition to the consumer

Scanfone, Junior and Gosling (2015) point out that the literature discusses three models for creating value for the consumer: value creation, co-production, and co-creation. We adopt the concept of value co-creation, in which companies work collaboratively with customers in value creation (Lusch, Vargo, & Wessels, 2008). Organizations act through their positioning and communication with the consumer via value proposition (Lusch et al., 2008; Vargo & Lusch, 2004).

This paper uses the concept of the value proposition for the consumer, as suggested by Rintamäki, Kuusela and Mitronen (2007), which is part of two other concepts: value for the consumer and competitive advantage. The first uses the subjective perspective of consumer experiences and evaluations, while the second is the result of the capabilities and resources that the organization has and employs to create value for the end customer (Barney, 1991; Barney, Ketchen, & Wright, 2011).

Thus, the proposition of value for the consumer use both concepts, and it is the result of a decision of the strategic management about what the organization believes that its consumer values most, aligned with what it is able for it to deliver, restricted to its resources and capabilities, to obtain competitive advantage (Rintamäki et al., 2007). The process of co-creating value begins with the consumer, who must inform the organization about their needs and desires (Fifield, 2008), and it is consolidated with the organization that, considering its competencies, proposes the value it believes that meets such needs.

In this sense, to build a value proposition that is strong and competitive, the first step is to identify key dimensions of value for the consumer (Holttinen, 2014; Rintamäki & Kirves, 2017). These dimensions can be organized using the framework proposed by Rintamäki et al.

(2007) hierarchically, starting from more objective, utilitarian, and transaction-based aspects to more subjective, hedonic, and interaction-based aspects. Value propositions that highlight the most utilitarian aspects are mainly linked to the reduction of customers' sacrifices and are called economic and functional values. On the other hand, the value propositions that highlight the most subjective aspects of the exchange are mainly linked to the increase in those benefits made by customers and are called emotional value and symbolic value (Rintamäki et al., 2007).

The definitions for each of these dimensions, as well as the indicators that were chosen to represent them, are presented as follows. In this specific context (the supermarket context), the symbolic dimension was not identified and, for this reason, was suppressed from the study. Similarly, Rintamäki and Kirves (2017) identified a relatively low perception of this dimension by customers when compared to the other. Additionally, we use the service quality (SQ) literature to define the customer value indicators since using SQ, and customer value literature can give valuable insights broadening the understanding of perceived value (Byrne & McCarthy, 2014; Heinonen, 2004).

### 2.2.1 Economic value

From the perspective of the trade-off between sacrifices and benefits, Gale (1994) and Zeithaml (1988) point out that economic value is either linked to lower prices or a better balance between quality and price. More price-sensitive, customers may be willing to make efforts to get the best bargain, while customers who value quality more may be willing to make financial sacrifices when they realize superior quality. Chang (2013) and Rintamäki, Kuusela, and Mitronen (2007) claim that price remains one of the most important and difficult attributes to overcome customer value indicators. Thus, the value indicators we use are (1) price, and (2) quality.

### 2.2.2 Functional value

The functional value is related to the utility perception of a given product/service (Sheth, Newman, & Gross, 1991). For a customer to notice an increase in this dimension, one needs to mitigate the sacrifices at the utilitarian level (Babin, Darden, & Griffin, 1994). In retail, for example, this occurs when a customer finds the right products with the shortest time and with the least possible physical and cognitive effort (Rintamäki et al., 2007). These authors also describe consumers who seek functional value as those motivated by convenient solutions.

---

Thus, functional value indicators in this study are (1) proximity to the residence, (2) variety of products and brands, (3) facility to find products, and (4) time spent in queues.

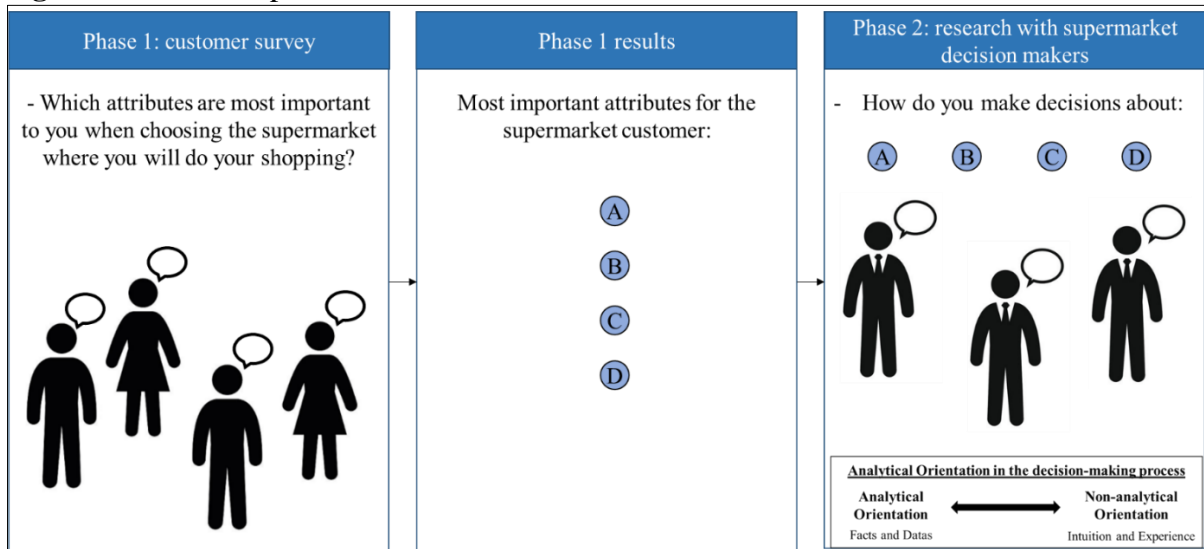
### 2.2.3 Emotional value

The emotional value links to the awakening of customers' feelings during the shopping experience (Sheth et al., 1991). People often have needs and desires for experiences disconnected from the instrumental activities of obtaining a product; these needs, when met, attribute hedonic value to the shopping experience (Babin et al., 1994). It opens up an opportunity for the store environment and personal service (Turly & Milliman, 2000) to create customers' emotional value. Rintamäki, Kuusela, and Mitronen (2007), for example, describe the emotional value offered by Trader Joe's in the shopping experience by the friendly service provided by the employees. Therefore, the emotional value indicators here are (1) employee education and (2) cleanliness.

### 3 Methodological procedures

This research seeks to identify and discuss the possible use of analytical orientation in management decision-making to cope with the most relevant value attributes for supermarket consumers. We first research, among the value attributes in the supermarkets' context, those that were most important according to the perspective of consumers, after all, Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) claim to exist a *gap between* the real consumers' expectations and what organizations believe to be the expectations of their consumers related to their service. After that, this research focus on how supermarket managers guide themselves to make decisions about such attributes (whether based on facts and data or based on intuition and experience). Figure 2 show this study phase.

**Figure 2 - Research phases**



**Source:** Prepared by the authors.

Therefore, in the quantitative phase, the objective was to verify the existence of a ranking among the value attributes for supermarket customers. Min (2006, 2010) found a ranking that represents what supermarket customers consider most important when choosing the store to carry out their purchases. However, the value perceived by the consumer is evaluated in an idiosyncratic, subjective way and within a specific context (Holttinen, 2014; Vargo & Lusch, 2008), so that what is considered valuable to the supermarket customer in the USA in 2006 and 2010 may not be repeated in Brazil, specifically the State of Espírito Santo. Thus, based on Min (2006, 2010) and Holttinen's (2014) studies, a conceptual hypothesis is presented:

*H1: there is a ranking among the value attributes for customers of supermarkets of Espírito Santo State.*

For the survey development, initially, a questionnaire was designed using a Likert scale from 1 to 7 to measure how important it was for the customer, each value attribute to choose the preferred supermarket store. During the pre-test, the scale showed itself unable to capture what was proposed since people tended to classify all attributes as very important. To solve this problem, given that the objective was to have a ranking in which the respondent should mandatorily order the attributes according to her priority, a new card-based instrument was designed and pre-tested with 41 respondents. This pre-test had two objectives, mainly: a) verify if people could sort the cards, thus organizing the ranking; b) check if the rotation of the cards



would avoid the bias of choosing the first card as the most important. The second item was the most worrisome because the position of the cards could generate ordering bias. After the pre-test analysis, no bias was identified, therefore the research instrument was considered usable. The indicators used are presented in Table 1, as well as their respective sources.

**Table 1 - Indicators and sources of value attributes**

Category	Indicators	Reference
Economic value	Quality	(Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996; Hassan, 2012; Junior, Junior, & Satolo, 2014; Martinelli & Balboni, 2012; Min, 2006, 2010; Vázquez, Bosque, Díaz, & Ruiz, 2001)
	Price	(Hassan, 2012; Hermes, Cruz, & Santini, 2016; Min, 2006, 2010)
Functional value	Proximity to the residence	(Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Min, 2006, 2010)
	Variety of products and brands	(Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Martinelli & Balboni, 2012; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)
	Find products easily	(Dabholkar et al., 1996; Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Junior et al., 2014; Martinelli & Balboni, 2012; Vázquez et al., 2001)
	Time spent in queues	(Hassan, 2012; Martinelli & Balboni, 2012; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)
Emotional value	Shop cleaning	(Dabholkar et al., 1996; Hermes et al., 2016; Junior et al., 2014; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)
	Educated employees	(Dabholkar et al., 1996; Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Junior et al., 2014; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)

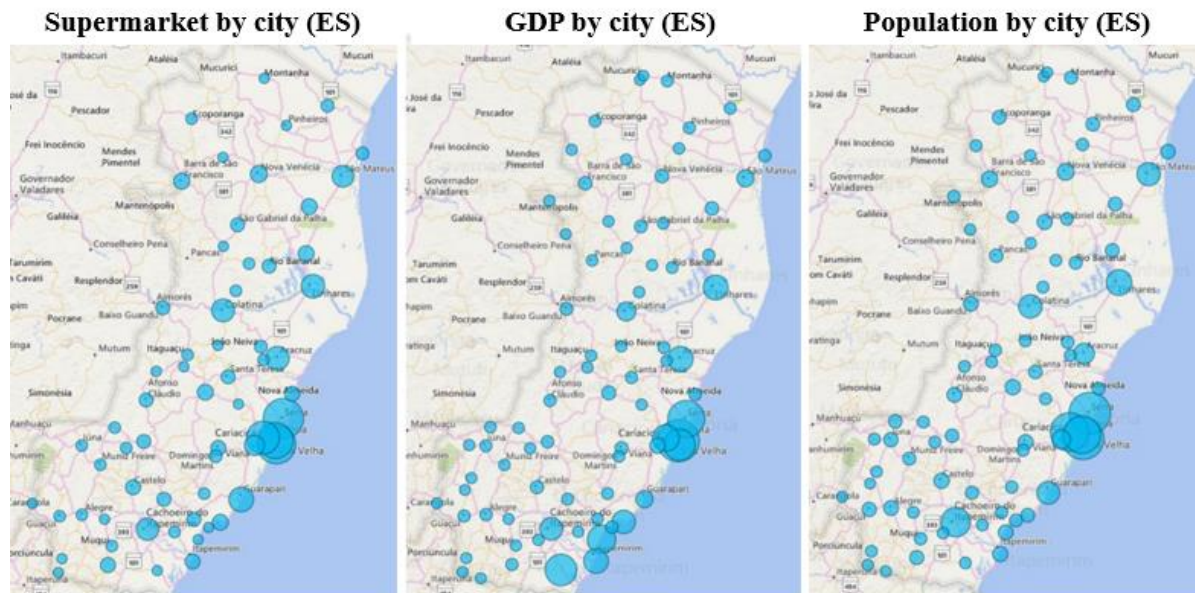
**Source:** Prepared by the authors.

Data were collected in January and February 2017, directly at the supermarket door with their consumers, in Espírito Santo State. For store selection, we used a database provided by Capixaba Supermarkets Association (Associação Capixaba de Supermercados-ACAPS), updated in October 2016. It was excluded from the list: (1) supermarkets not located in Espírito Santo; (2) companies not classified as supermarkets or hypermarkets; and (3) markets with one or fewer checkouts – supermarkets have at least two checkouts (ABRAS, 2016; Relative, 2000).

By considering the resource constraints, it was impossible to carry out this research in all 78 municipalities. Therefore, to maintain the maximum quality, the last filtering was performed, selecting the most representative cities. Figure 3 shows the cities having the circles

sizes representing the number of supermarket stores, gross domestic product (GDP), and population size.

**Figure 3 - Supermarkets, Population and GDP by city (ES)**



**Source:** ACAPS and IBGE, in partnership with the State Statistical Agencies, State Government Secretariats and Superintendence of the Manaus Free Trade Zone.

By analyzing the maps, it is possible to notice a concentration of the number of stores, GDP, and population in cities in the metropolitan region called Great Vitória (Vitória, Serra, Vila Velha, and Cariacica). Therefore, these cities representing approximately 43% of the population, 41% of GDP (IBGE, 2016), and 41% of the number of stores (ACAPS), were selected to make up the final sampling grid of the supermarket population.

Given that it was not possible to calculate, a priori, the total number of customers, therefore, we used the formula for an infinite population sample size, that is when the amount of elements is very large or difficult to be quantified (Castanheira, 2005) – according to the following formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}{e^2}$$

Where:

n - calculated sample

Z – the abscissa of the standard normal associated with a certain level of confidence

$\hat{p}$  - estimation of the true probability of the event

$\hat{q}$  - complement of the proportion

e - sampling error

The sampling error considered was 5%, and the confidence level was 95%. Regarding the value  $\hat{p}$ , Luchesa and Neto (2011) state that when this value is unknown, one should consider  $\hat{p} \cdot \hat{q} = 0.25$ , which corresponds to the worst case for the standard error, that is, if  $\hat{p} = 0.5$ , the default error is maximum.

Applying the formula, at least 385 individuals should be surveyed. Based on the pre-test results, 16 to 20 respondents were selected per shift in 24 stores. Thus, we had at least 16 people per shift in each of the 24 stores. Each supermarket received three different numbers to represent the three shifts (morning, afternoon, and evening), resulting in 8 supermarkets in the morning shift, 11 supermarkets in the afternoon shift, and 5 supermarkets in the night shift. We got 20 answers in each supermarket shift, having 480 respondents in total. We chose to include more people (20 instead of only 16) for precautionary reasons in case the data analysis shows some dirty data that needs to be discarded. After 480 respondents, we observed that data have already saturated, corroborating the sufficiency of the sample.

The respondents were selected through systematized sampling: when the research started, every individual arriving at the supermarket was approached. After each application, cards were reordered and the priority order was noted. Meanwhile, while reordering cards, people entering the store at that time were discarded. In each new approach, the cards were rotated to avoid position bias caused by the initial arrangement of the cards.

In the end, we had a ranking per respondent. To find a general ranking, the averages of each attribute were used. Because the value of the attributes was tabulated by the position number in the ranking (for example, if the price were ranked in the 1st position of the ranking, it would be tabulated as 1), when calculating the average, the position was weighted by the frequency that the attribute occupied that place. Thus, the lowest average indicates the variable has the best position in the ranking, close to the top, while the highest average indicates the opposite. To perform the statistical test of the final ranking, the chi-square test was used to

confirm the positions of the value attributes suggested by the averages. This test is used to investigate differences between the frequency distributions of categorical variables (Conover, 1999; Field, 2009; Moore, 2005; Siegel, 1981).

Based on the findings of the quantitative phase, the qualitative phase began with a single case study research strategy. Data were collected through semi-structured interviews and treated through content analysis (Bauer & Gaskell, 2002). At this stage, the phenomenon investigated was if, how and how much managers use analytical orientation in their decisions considering the value attributes identified in the quantitative phase. The interviewees were selected using the criterion known as *the Snowball* (Bauer & Gaskell, 2002; Biernacki & Walldorf, 1981), and were applied between March and May 2017, directly with store managers, operational managers, and the commercial director of the supermarket chain. In this way, the interviewee mentions or recommends people he/she knows and who have the characteristics, or relevant information within the interest of the research, and these people are then, selected as new participants (Biernacki & Walldorf, 1981).

We selected a supermarket chain that used some management tools that are related to the use of data and facts for decision making. We did these searches on the internet, in specialized documents and publications, and using researchers' own experience as consumers of these networks. The supermarket chain selected was the one that the decision-making process appeared to be the most analytically equipped, with more than 50 years of experience, the recent growth in the number of stores, pioneering behavior, and launching trends that are copied by its local competitors. To ensure confidentiality regarding your identity, it will be called "supermarket A".

Data were collected up to the moment of saturation (Bauer & Gaskell, 2002), having seven interviews in total, four with store managers, two with operational managers, and one with the commercial director. The validity and reliability of the qualitative stage were ensured by triangulation (Patton, 2002), a technique in which researchers can improve their judgments when collecting different data and interpretations about the same phenomenon since multiple points of view allows greater accuracy (Jick, 1979). Specifically, triangulation was performed, since three management levels were interviewed, that is, store management, operational management, and commercial management. Merriam (1998) suggests that the understanding of a phenomenon can be enriched by using it as source managers of different hierarchical levels.

Table 2 presents the interviewees. To ensure confidentiality regarding their identities, the number expressed in the first column indicates the name by which the subjects will be

identified in this paper. The second column indicates the interview length, followed by the function and the number of years they work there.

**Table 2** - Subjects interviewed

Interviewed	Duration of the interview (minutes)	Function	Company time (years)
1	70,8	Store manager	21
2	47,4	Store manager	16
3	40,3	Store manager	4
4	49,5	Store manager	16
5	98,3	Operational Manager	1
6	68,3	Operational Manager	21
7	64,3	Commercial Director	26

**Source:** Prepared by the authors.

For the interviews, the topics were elaborated from the critical reading of the theory, the recognition of the field, and the discussion with experienced people (Bauer & Gaskell, 2002). We opted for a less structured one because we wouldn't know, *a priori*, the day-to-day decisions. The interview always began with a trigger: "Tell a little of your day-to-day here in the store... their activities... the problems that appear and how you deal with them." Although loose, the interview orbited around the decision-making process, moving on to the subjects contained in the guide topic. Seven topics were addressed, four of which were directly linked to the most important value attributes for the consumer, and the other three to understand and characterize AO.

We treat and analyze data using the content analysis technique (Bardin, 1977). The first step was to perform the transcriptions, totaling a textual corpus of 152 pages, and then for the data coding process. The MAXQDA 12 software was used. The first reading of the *corpus* aimed to codify it within the topics taken and generate the first impressions about the potentially emerged categories.

To respond to the research problem, these categories were divided into (1) decisions related to value aspects, and (2) sources of information used in the decision-making process. The proposal was to track the sources of information that are related to data and facts and those related to intuition and experience, and their decisions about the value attributes. In the end, the

---

26 categories that emerged were processed as follows: (i) some categories were excluded due to their lack of representativeness, while the joint codes analysis allowed the creation of new ones; (ii) the *corpus* was read again to address the decisions to the element that informs them; (iii) the encoded text segments were read once again to refine the encoding.

After the data encoding process was completed, and the categories established, the process of analysis begun, fulfilling the following steps: (i) generate a table with the text segments of each source of information to collect inputs of the decision-making process; (ii) generate a table with the text segments of each decision related to the value attributes most relevant to the supermarket consumer, to characterize the way these decisions were made; (iii) generate a co-occurrence map between sources of information and decisions, allowing to make the relationship with each other.

For the co-occurrence map, the parameters of co-occurrence, rather than proximity, were chosen and “count entries per document only once”. The co-occurrence was chosen because when coding the source of information that subsidized the decision, intersections were generated but not close coding. Regarding “counting entries per document only once”, imagine, for example, that the same interviewee said that the source of information 1 was used for decision-making A at two different moments of the interview. Essentially, this interviewee is talking about the same thing.

#### **4 Analysis and discussion of results**

As discussed in the previous section, due to obtaining a *ranking* of value attributes, the first analysis used variables means, and the result is presented in Table 3.

**Table 3 - Ranking of value attributes generated by means**

Categories	Attributes	Mean	Probable ranking
Economic Value	Price	2,57	First
	Quality	3,78	2nd
Functional Value	Variety of products and brands	4,26	Third
	Proximity to my house	4,73	4th
	Ease of finding products	4,87	5th
Emotional Value	Educated employees	4,97	6th
	Cleaning	5,04	7th
	Time spent in queues	5,69	8th

**Source:** Survey data (2017).

To confirm the positions of the value attributes, a chi-square test ( $c^2$ ) was performed, cited in section 3. According to Field (2009), the Wilcoxon post-sum test is the nonparametric version equivalent to the parametric test  $t$  (Student), between means of two variables. Thus, the test statistics for the Wilcoxon posts sum test is simply the sum of the posts in the group containing the smallest number of participants. Thus, with the mean and standard error of this statistic, it is possible to calculate the z-score, presented in Table XX as “Value” and the respective “p-value”. In this test, the null hypothesis is that the sum of the rankings of the two variables is equal. For example  $H_0$ : Sum of the Ranking of the variable “price” = Sum variable ranking “quality”. Thus, when the null hypothesis is rejected, in this case when the p-value is less than the accepted significance level (0.05), the null hypothesis is rejected. Considering that, to perform the test, the first variable had the sum of the rankings lower (remembering that the ranking is in ascending order) than that of the second variable, it is known that if there is a difference the first variable will have the highest-ranking (lower in the sum of the value) than the second. Thus, every time the p-value is less than 0.05 the first variable has a ranking higher than the second, otherwise, the two variables have the same ranking. Table xx displays the results for  $c^2$ tests run in attribute pairs.

**Table 1 - Test  $\chi^2$  for value attribute pairs**

		Test	Value	Df	p-value (2 sides)			Test	Value	Df	p-value (2 sides)
<b>Price And Quality</b>		Pearson Chi-Square	124,122 <sup>to</sup>	7	0	<b>Employees and Cleaning</b>		Pearson Chi-Square	4,694 <sup>f</sup>	7	0,697
		Likelihood ratio	129,541	7	0			Likelihood ratio	4,714	7	0,695
<b>Quality and Variety</b>		Pearson Chi-Square	17,742 <sup>b</sup>	7	0,013	<b>Cleaning And Queue time</b>		Pearson Chi-Square	31,314 <sup>g</sup>	7	0
		Likelihood ratio	17,864	7	0,013			Likelihood ratio	31,634	7	0
<b>Variety And Proximity</b>		Pearson Chi-Square	61,805 <sup>c</sup>	7	0	<b>Ease And Cleaning</b>		Pearson Chi-Square	10.248 <sup>a.m.</sup>	7	0,175
		Likelihood ratio	64,251	7	0			Likelihood ratio	10,275	7	0,173
<b>Proximity And Ease</b>		Pearson Chi-Square	78,458 <sup>d</sup>	7	0	<b>Employee And Time</b>		Pearson Chi-Square	38,879 <sup>i</sup>	7	0
		Likelihood ratio	80,247	7	0			Likelihood ratio	39,496	7	0
<b>Ease And Employees</b>		Pearson Chi-Square	10,076 <sup>and</sup>	7	0,184	<b>Ease And Queue time</b>		Pearson Chi-Square	47,817 <sup>j</sup>	7	0
		Likelihood ratio	10,112	7	0,182			Likelihood ratio	48,594	7	0

a. The minimum expected count is 20.00.  
b. The minimum expected count is 29.00.  
c. The minimum expected count is 45.00.  
d. The minimum expected count is 43.50.  
e. The minimum expected count is 29.50.

f. The minimum expected count is 29.00.  
g. The minimum expected count is 20.00.  
h. The minimum expected count is 23.50.  
i. The minimum expected count is 26.00.  
j. The minimum expected count is 20.50.

Source: Survey data (2017).

The first procedure of the analysis, according to Field (2009), is conducted to verify the assumptions. This assumption indicates that in tables 2 x 2, all expected frequencies should be greater than 5, and in all cases. This assumption was met as expressed by the observation made in the letters “a” to “j” of Table 1.



For all tests, the null hypothesis was that there was no statistically significant difference between the frequency distribution of the first and second variables. That is, rejecting the null hypothesis means that the two distributions are different; the failure to reject the null hypothesis means that the two distributions are the same.

The first, the second, the third, and fourth<sup>2</sup> test were performed between, respectively: (1st) price and quality; (2nd) quality and variety; (3rd) variety and proximity; and (4th) proximity and ease to find products. In all of them, the null hypothesis was rejected at the significance level of 5%, therefore, it is suggested that these attributes occupy different positions in the ranking: price the 1st place, quality the 2nd, variety of products and brands the 3rd, proximity of the residence the 4th and ease to find products the 5th.

The fifth and sixth tests were performed between: (5th) facility to find educated products and employees; (6th) polite staff and cleanliness. For both, the null hypothesis was not rejected at the significance level of 5%, so it is suggested that these attributes occupy the same position in the ranking, that is, the 5th place. To confirm the three value attributes occupying the same position, a seventh test was performed between ease to find products and cleaning. Again the null hypothesis was not rejected at the significance level of 5%, confirming that these three attributes occupy 5th place in the ranking.

The eighth, ninth, and tenth tests were performed to verify whether the attribute time spent in queues was different from the attributes in the 5th position. Thus, ease to find products, educated staff, and cleaning were tested, in pairs, with time spent in queues. The null hypothesis was rejected for all tests at the significance level of 5%, confirming that they occupy different positions in the ranking. Finally, as expressed in Table 1, the likelihood test confirmed all the results calculated by the test.

According to the results, we confirm hypothesis H1, and “there is a ranking among the value attributes for the supermarket customer of Espírito Santo”. Additionally, it is possible to conclude that the first four attributes of the ranking – *price*, quality, variety, and proximity – are independent of each other and occupy the 1st, 2nd, 3rd and 4th place of the ranking, respectively. But the attributes easy to find products, educated staff and cleaning have no different positions in the ranking. Therefore, we assumed they occupy, as a group, 5th place. Finally, queue time proved to be independent of the previous three attributes, suggesting occupying 6th place in the ranking.

The supermarket consumers assign preference for value attributes that are convergent with the theoretical framework (APAS, 2016; CDL-BH, 2016; Gale, 1994; Min, 2006, 2010;

Nielsen, 2016; Zeithaml, 1988). That is, the attributes that are at the top of the hierarchy are those linked to economic factors, followed by functional factors and, finally, emotional factors (Rintamäki et al., 2007).

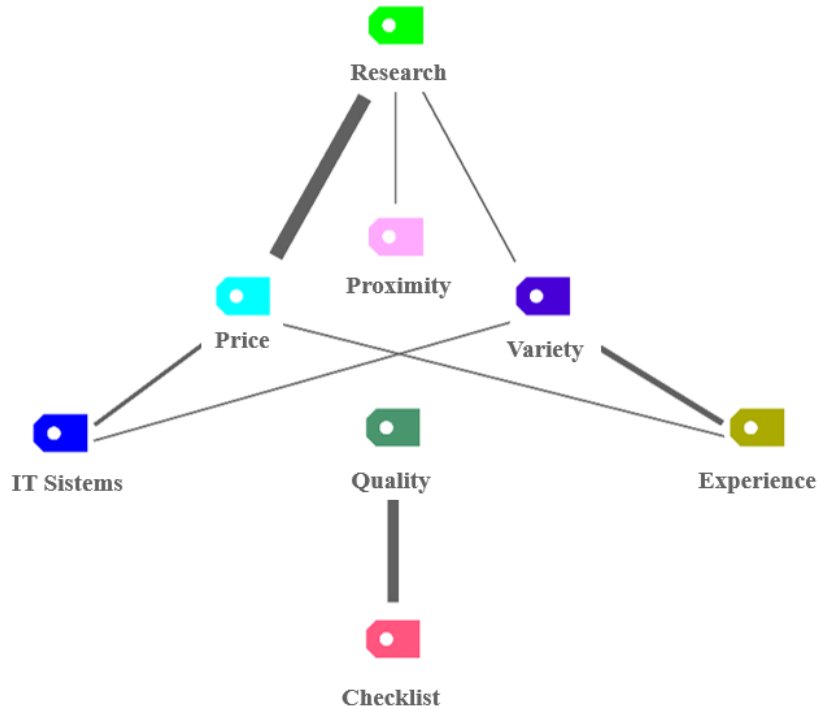
Although Rintamäki, Kuusela, and Mitronen (2007) suggest that the economic and functional dimensions were generally only related to competitive parity points, the supermarkets may have a different characteristic. If, on the one hand, food in the home represents the largest volume of Brazilian consumer spending (APAS, 2016), on the other hand, the spending in supermarkets is mandatory. This is an idiosyncratic character that can create difficulties for consumers to prioritize emotional and symbolic dimensions over economic and functional dimensions. Therefore, even if this is not the reality in all retail sectors because the value for the customer is a dynamic and inherently contextual concept (Holbrook, 1999; Holttinen, 2014; Rintamäki & Kirves, 2017), it looks like supermarkets still have difficulty in developing a value proposition that communicates emotional and symbolic aspects, overcoming a transaction-based relationship and moving to an interaction-based relationship.

Knowing how supermarket consumers prioritize their value attributes, we began the qualitative phase, using top-ranking value attributes, i.e., price, quality, variety, and location as *a priori categories*. Kiron, Prentice, and Ferguson (2014) point out that department heads raise key business operational metrics based on metrics that customers deem important. In addition to these codes, we tried to identify the source for decision-making related to such value attributes, encoding them as categories *a posteriori* (Franco, 2003).

The sources of information identified were (starting from those more related to intuition and experience and advancing to those more related to facts and data): **Experience** (related to the person's experience with the day-to-day business and aroused in the interviewees' speech at all hierarchical levels); **Research** (happens when decision-makers need to seek some external source of information); **Checklists** (are hand-filled reports that circulate in the organization in physical format); **IT Systems** (system employed by the organization to manage the day-to-day operation).

To understand how the source of information influences the decision, a connection map between codes was generated, that is, between sources of information and decisions. The result of this analysis is in Figure 4, in which the thickness of the lines corresponds to the number of co-occurrences between the coded text segments. At the center of the map are the decisions (price, quality, variety, and location), while in the peripheral regions are the sources of information (research, systems, experience, and checklist).

**Figure 4** - Code connection map - Decisions and sources of information



**Source:** Prepared by the authors.

While pricing decisions are linked to the system, experience, and research, and has surveys as its main source. Likewise, the variety decision is connected to the system, experience, and research, however, the most cited source was the experience. Location decisions only link to search, just as quality connects exclusively to checklists.

Among the four types of decisions, those that could be classified as more analytically oriented are price and quality. This is because the sources of information that feed these decision-making processes are the most related to an analytically guided process: system, research, and checklist. Holsapple et al. (2014) state that the set of analytical capabilities of an organization included the skills of those responsible for processes information based on data and facts, using models and logical thinking. These authors further state that analytical resources may include, use of quantitative and qualitative techniques, the use of systematic thinking, effective use of evidence (for example, documents), among others. Therefore, using the system, research and checklist make decisions more analytically driven.

In these decisions, information is valued, to the detriment of experience: “I have to trust ... I have to use it [the system] [ ...] I cannot go in the emotion” (interviewee 5). The decision

on these attributes tends to be more structured, and on problems like these, argues Davenport et al. (2001), the decision can be automatic.

Related to price decisions, the trade sector makes use of both information from the system, as in market surveys, “if our competitors are selling beer by 2, how can I sell for 4?” (Interview 7).

for example, today I'm here at store 6[...], our buyer, he works over supermarket D. At store 5, our buyer works over [...] supermarket E and there are some supermarkets D over there .they work over these competitors, did you understand? (interviewee 2).

The system is programmed to calculate the costs and apply the product profit margin, but the price decision is made considering the market price of competitors. This fact reinforces the point cited earlier that in supermarkets, the price is an important attribute but needs to be monitored. Davenport et al. (2001) argue that, if a high amount of local knowledge (for example, the local market context) is required, the use of decentralized analysts is more adequate. This converges with our results because although the price is calculated centrally, by the system, store managers have the autonomy to adjust it according to their main competitors.

Although the supermarket managers don't think the price is the focus of their business, “But here not. Here we, hmm ... don't think only price” (interviewee 1). That is he understands he needs a minimum performance in price attribute, else he is automatically out of the competition.

Supermarket A does not want to be out of the market, to avoid having reputation for high prices, but also the price, let's say, is the third in priority category here. The supermarket A, he wants to have differentiated stores, stores that you arrive and have pleased to inside or have a *mix* product, want to be a different store, and after that comes the price [...] he works at a price, but it is not his number one item in combat (interviewee 4).

Ignore the competitors' price, because of the tight profit margin, as supermarkets have, can result in large losses, thus when managers have a tight interval for bad decisions, they should avoid deciding only using their experience-based. Therefore, to ensure a price level close to their competitors, a large number of analytical resources should be used when making a decision.

Related to decisions about **quality**, supermarket A uses extensive *checklists* to feed decision making.

---

We have a *checklist* for store managers [...] and then they pass it on to their sectors. If branches are at the correct temperature; if some equipment is not broken ... if it needs maintenance; if the cleaning inside the store was made; if the cashier wears their uniform and having good consumer service (interviewee 4).

In this case, the decision-making process is guided by structured information, represented by the daily *checklists* filled out. However, there is no feedback, and those problems are discussed in isolation: “It’s all filed there, look. It stays on file for a week [...] The only thing we keep because we have to keep it for two years is the temperature” (interviewee 5).

These are printed reports and circulate only in physical format, and information is not saved in any database, which could subsequently be used to produce information, like sections and product failure recurrence, opportunities for improvements, among others. Trkman et al. (2010) reinforce the importance of using databases created by the company, using explanatory and predictive models to guide decisions makings, given that analytical resources can guide better day-by-day decisions. Thus, although the decision about the quality is guided by structured information, it is hardly imagined they producing insights, because they are discarded after one week only.

Keeping the focus on quality, supermarket A seeks to outperform its competitors, “don’t compare our fruit with that of supermarket D. Anyone who comes to supermarket A, he comes to buy quality” (interviewee 2). Therefore, our view is that they use a high amount of analytical resources, but they don’t explore the opportunity to generate information and knowledge from the data collected.

Analyzing the attribute **location**, supermarket A use information coming from many market research sources and following a non-systematic process that may vary according to the decision-maker: “First point, population, demographics, people localization, and movement... if there the traffic is good for arriving in our store. All of this are taking into account” (interviewee 3). Thus, related to location, the decision-maker, tends to adopt a moderately analytical source in their decisions.

Finally, decisions on product variety are based on the experience and knowledge of the decision-makers and are highly valued, making it difficult to adopt analytics for guiding their decision processes.

---

So, things have a professional logic [...] ours is to know the market, you know? So, there is no doubt that the greatest asset that we have is learning and experience, in this case [...]. I'll tell you a quick story about it, soy milk, when it appeared, the first company that came up with this was Ovebra. When I drank, it was not very palatable, it reminded me of that soy milk that existed in school meals in the 70s, such... when Ades arrived I said, this is going to explode. [...] Of course, you can study to understand this, there is no doubt, but if you have no business acumen for the business, there is no way (interviewee 7).

Davenport et al. (2001) argue that, based on more elaborate analytical processes, deeper insights tend to force decision-makers to confront their fundamental beliefs. These new insights will require new strategies, which will be difficult to accept by, for example, the commercial director (interviewee 7), because they face what he believed during his professional career and can, even, question the importance of his functions. Therefore, the commercial directors could represent a hindrance to implementing the processes using more analytical tools and knowledge for choosing the product mix.

Similarly, Poon & Wagner (2001), citing the common causes of failure for implementing Information Systems (IS), points out the resistance of executives as one of them. These authors argue that, as the IS has the potential to change information flow and power relations, there may be resistance to its implementation and use, by executives. Comparing with our results related to product mix decision, there is a convergence, because managers prefer to use their intuition to make decisions, to the detriment of any analytical process, apparently, in an attempt to defend its central position for this decision-making process. However, data will not influence the strategy unless top management sees them as an important source of value (Kiron et al., 2014).

Besides, at the store management level, there is also some influence from the manager's experience coming from consumers: "we always have to take suggestions from consumers. [...] because for those who do business, who's on the shop floor, who's on the front line job, has a lot of information to commercial" (interviewee 6).

Therefore, when making decisions about the variety of products, the business experience is the central point. When deciding about new products and mix, supermarket A intends to maintain alignment with the consumer's desire, especially those who are there every day, this characterized decision making like not so well structured, in which a more active human intervention is required (Davenport et al., 2001). Despite this, Kiron, Prentice, and Ferguson (2014) point out that decisions based only on experience have less use because companies, that are recognizing the importance of data analysis, pressure their employees to make decisions

guided by data - about 87% of managers believe that their organizations need to intensify the use of analytics.

Finally, supermarket A seeks to outperform the competition in this attribute, “our product mix today is the largest in our State in a variety [...] consumers must find what they are looking for here” (interviewee 4). However, the supermarket tries to ensure this mix based on consumer's desires, using less analytical and more human resources.

In summary, in those attributes with the best ranking, that is, price and quality, supermarket A demonstrates having a more analytical decision-making process. Meanwhile, for decisions about the location and variety of products and brands, it appears to adopt, respectively, an analytical behavior that is intermediate and completely based on decision-makers' experience.

Based on that, we conclude that, in general, when supermarket A needs to guarantee the level of performance (alongside or above their competitors), like decisions related to price and quality, it allocates a wider range of analytical capabilities to support decisions. At the same time, when they want to ensure that the decision is consumer sensitive and is in line with the customers' wishes, generally they use more human resources (expertise and intuition) in decisions about variety.

These results suggest that, in supermarket A, there is no consistent culture that continually supports decision-making based on data and fact. Like Davenport et al. (2001), without solid values underlying analytical efforts, the behaviors necessary for success that is difficult to sustain are easily neglected. For having successful analytical capabilities, the entire organization needs to give importance to databased analysis.

In accordance, Holsapple et al. (2014) say that a strong set of analytical capabilities and resources will be relatively ineffective if there is no action to apply these competencies in a consistent, committed, coordinated, and intentional manner. It is necessary to align the organization's analytical culture and its set of analytical capabilities to create relevant insights and decisions for the firm. Misalignments, in turn, can allow obstacles, to achieve superior results. In this research case, this alignment does not yet happen, given that not all decisions make use of analytical resources, some decisions unrelated, like decisions about product mix.

## 5 Conclusion

First, it is important to highlight the theoretical contributions. As stated in the secondary objective, this research suggested the existence of the consumer's attributes ranking of value, in which the price, quality, variety of products and brands, and the proximity of the residence occupy, respectively, the high-top positions. This result is strongly aligned with other research developed by (Hassan, 2012; Min, 2006, 2010; Nielsen, 2016).

Thus, our contribution to the theory about value, consumer value, and value proposition literature, is the ranking of consumers' value attributes for the supermarket that was proposed and empirically supported, as well as the research instrument for measuring it. This ranking was statically tested from empirical research, and it fills part of the gap in consumer value in a specific context (Holttinen, 2014; Vargo & Lusch, 2008).

Regarding the main objective, that is, the influence of AO in decisions about the most relevant value attributes for the consumers, this research results concluded that for the most important attributes, price, and quality, the decision-makers use structured information sources. Regarding the location of a new store, the tendency is to decide with a moderately analytical orientation. Finally, the decision on a variety of products is oriented by managers' experience and intuition, and they are the most responsible for higher performance in choosing new products to compose their *mix*.

Therefore, this study suggests that in decisions that it is mandatory alongside or above performance over competitors, like decisions about price and quality, a greater range of analytical resources are used. At the same time, when it is mandatory to ensure that the decision is sensitive enough to be in line with the consumers' wishes, more human resources are used, like decisions about variety. This can be explained by the restriction of analytical resources, leading the organization to prioritize critical decisions.

All organizations and all areas can benefit from the analytical approach. For that, it is necessary to democratize access to data and analytical resources so that decision-making based on facts and data can gain scale. Despite the perceived evolution, there is still a lot of opportunities for expanding analytical decision-making, especially in supermarkets. Supermarket chains need to explore more data to better understand their consumers, deploy more targeted marketing actions and fit their operations in line with consumer's wishes. It is necessary to explore data in real-time and making decisions by not only looking in the mirror, using data from the past but look at what happens now, catch the real-time, fast and constant, market context changes (Oliveira & Handfield, 2018).



As a complement, we present some thoughts and contributions for managerial practice. We expect that managers, especially in the supermarket, use this research as a good starting point for building their value propositions, considering that knowing the main value attributes for consumers is the first step for creating strong and competitive value propositions (Anderson, Narus, & Rossum, 2006; Rintamäki et al., 2007). In the competitive advantage view, the value proposal found is aligned with the consumers' wishes, because is based on the quality and variety of the mix, but keeping a highly competitive price policy, comparing to their competitors.

However, more assertive results can be achieved if the decision on variety, keeping alignment with the consumer wishes, is made using a process more analytical and real time based, with technological tools, such as machine learning and artificial intelligence, for helping the understanding, in an assertive and agile way, what consumers truly want. Making decisions based solely on a manager's experience can base this process on a paradigm of the past, creating difficulties to capture the fast and radical change in consumer wishes. After all, if organizations understand the benefits of decision-making based on analytical capabilities and incorporate them into their business decisions, they can move from competitive parity to competitive advantage (Hair et al., 2018; Kiron et al., 2014).

We recommend attention to results generalization since the empirical research was carried out in a period of economic recession, according to IBGE (2017). We were careful in sampling for the ranking building, reducing bias by taking different shifts and store locations. Besides, we care to avoid bias in the position of the attributes in the ranking, rotating the position of value attributes when they were presented. However, some cautions are necessary for statistical generalization on analytical approach and value attributes relationship because it was based on single supermarket chain, even the choice not made by convenience, but for objective criteria. This choice was necessary, given the need to make the relationship between management decisions and the attributes of value.

## References

- ABRAS. (2016). 39<sup>o</sup> edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper 2016. *SuperHiper Revista da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)*, 40–47.
- ABRAS. (2019). Ranking ABRAS 2019: o retrato oficial do autosserviço brasileiro. *SuperHiper*, (514), 1–170.

- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W. van. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84, 1–11.
- APAS. (2016). APAS revela pesquisa inédita sobre tendências do consumidor e dados do setor supermercadista durante Feira e Congresso. *32ª Feira e Congresso de Gestão Internacional em Supermercados APAS 2016*, 4.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656.
- Bakar, A. R. A., Ruwais, N. M. Al, & Othman, A. R. (2013). Customer Net Value: a Service Gap Perspective from Saudi Arabia. *Global Journal of Business Research*, 7(4), 19–33.
- Bardin, J. L. (1977). *Ére logique*. Paris: Robert Laffont.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Biernacki, P., & Walldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 2(November), 141–163.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Byrne, N., & McCarthy, O. (2014). Value proposition preferences of credit union members and patronage activity. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 567–589.
- Castanheira, N. P. (2005). *Estatística aplicada a todos níveis* (Editora Ibpe, Org.).
- CDL-BH. (2016). Preço e qualidade dos produtos são os itens mais avaliados pelo consumidor na hora das compras. Recuperado 24 de fevereiro de 2017, de câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL/BH) website:  
[http://www.cdlbh.com.br/portal/5192/Sugestao\\_de\\_Pauta/Preco\\_e\\_qualidade\\_dos\\_produtos\\_sao\\_os\\_itens\\_mais\\_avaliados\\_pelo\\_consumidor\\_na\\_hora\\_das\\_compras](http://www.cdlbh.com.br/portal/5192/Sugestao_de_Pauta/Preco_e_qualidade_dos_produtos_sao_os_itens_mais_avaliados_pelo_consumidor_na_hora_das_compras)
- Chang, Y.-F. (2013). Exploration of shopping mall customer value propositions in the experience economy. *Actual Problems of Economics*, 143(5), 566–576.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3<sup>o</sup> ed). New York, N.Y: J. Wiley & Sons.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3–16.

- Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 1–10.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., De Long, D. W., & Jacobson, A. L. (2001). Data to Knowledge to Results: Building an analytic capability. *California Management Review*, 43(2), 117–138.
- Ferreira, M. A. M., Venâncio, M. M., & Abrantes, L. A. (2009). Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. *Economia Aplicada*, 13(2), 333–347.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fifield, P. (2008). *Marketing strategy masterclass: implementing marketing strategy*. Hungria: Elsevier.
- Franco, M. L. P. B. (2003). *Análise de Conteúdo*. Brasília: Editora Plano.
- Gale, B. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. Nova York: The Free Press.
- Hair, J. F., Harrison, D. E., & Risher, J. J. (2018). Pesquisa em Marketing no século XXI: oportunidades e desafios. In *Revista Brasileira de Marketing* (Vol. 17).
- Hassan, A. (2012). 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. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 68–87.
- Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value - the value of time and place Kristina. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 205–215.
- Hermes, L. C. R., Cruz, C. M. L., & Santini, L. (2016). Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a ótica da VRIO: Um estudo de caso em um Supermercado independente. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(03), 373–389.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Nova York: Routledge.
- Holsapple, C., Lee-Post, A., & Pakath, R. (2014). A unified foundation for business analytics. *Decision Support Systems*, 64, 130–141.
- Holtinen, H. (2014). Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal*, 22, 103–110.
- IBGE. (2016). Cidades. Recuperado 14 de junho de 2019, de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) website: <http://cod.ibge.gov.br/24P>

- IBGE. (2017). Em dezembro de 2016, vendas no varejo recuam 2,1% e fecham o ano em - 6,2%. Recuperado 24 de fevereiro de 2017, de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) website: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3375&busca=1&t=dezembro-2016-vendas-varejo-recuam-2-1-fecham-ano-6>
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Junior, S. S. B., Junior, N. A., & Satolo, E. G. (2014). A qualidade do serviço no varejo supermercadista avaliada pelo RSQ (Retail Service Quality). *Revista Espacios*, 35(3), 8–20.
- Kiron, D., Ferguson, R. B., & Prentice, P. K. (2013). From Value to Vision: Reimagining the Possible with Data Analytics. *MIT Sloan Management Review*, 1–19.
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2014). The Analytics Mandate. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 1–22.
- Kiron, D., Shockley, R., Kruschwitz, N., Finch, G., & Haydock, M. (2011). Analytics: The Widening Divide. *MIT Sloan Management Review*, Nov, 1–22.
- Lauchlan, S. (2019, outubro). Sainsbury's and Google - unexpected cloud platform in bagging area. Recuperado de diginomica.com website: <https://diginomica.com/sainsburys-and-google-unexpected-cloud-platform-bagging-area>
- Laursen, G. H. N., & Thorlund, J. (2010). Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting. In *depth Report*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multiplevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Luchesa, C. J., & Neto, A. C. (2011). *Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em Administração*. Curitiba: Edição do Autor.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Wessels, G. (2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1), 5–14.
- Martinelli, E., & Balboni, B. (2012). Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(14), 2233–2247.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education (2<sup>a</sup>)*. São Francisco-CA: Jossey-Bass Education Series and The Josey-Bass Higher Education Series.
- Min, H. (2006). Developing the profiles of supermarket customers through data mining. *The Service Industries Journal*, 26(7), 747–763.
- Min, H. (2010). Evaluating the comparative service quality of supermarkets using the analytic hierarchy process. *Journal of Services Marketing*, 24(4), 283–293.

- Moore, D. S. (2005). *A estatística básica e sua prática*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Nielsen. (2016). Cresça mais pensando simples: como ter sucesso no novo cenário do varejo. *Nielsen*, (Junho), 1–26.
- Oliveira, M. P. V. de, & Handfield, R. (2018). Analytical foundations for development of real-time supply chain capabilities. *International Journal of Production Research*, 57(5), 1571–1589.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (4<sup>a</sup>). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Poon, P., & Wagner, C. (2001). Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support Systems*, 30(4), 393–418.
- Rintamäki, T., & Kirves, K. (2017). From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 159–167.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Scanfone, L., Junior, N. T., & Gosling, M. D. S. (2015). As Diversas Formas de Ofertar Valor Para o Consumere. *RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 38–53.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159–171.
- Sidorova, A., & Torres, R. R. (2014). Business Intelligence and Analytics: A Capabilities Dynamization View. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, 1–9. Savannah.
- Siegel, S. (1981). *Estatística não-paramétrica: Para as ciências do comportamento*. Sao Paulo: McGraw-Hill.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, 63(2), 129–38.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 57–64.

- 
- Terblanche, N. (2013). The influence of value on loyalty in the supermarket industry. *Acta Oeconomica*.
- Trkman, P., McCormack, K., Oliveira, M. P. V. de, & Ladeira, M. B. (2010). The impact of business analytics on supply chain performance. *Decision Support Systems*, 49(3), 318–327.
- Turly, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vázquez, R., Bosque, I. A. R.-D., Díaz, A. M., & Ruiz, A. V. (2001). Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 1–14.
- Willems, K., Leroi-Werelds, S., & Swinnen, G. (2016). The impact of customer value types on customer outcomes for different retail formats. *Journal of Service Management*, 27(4), 591–618.
- Zeithaml, V. a. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.



## ORIENTAÇÃO ANALÍTICA OU INTUIÇÃO? O QUE GUIA AS DECISÕES GERENCIAIS SOBRE OS ATRIBUTOS DE VALOR MAIS IMPORTANTES PARA O CLIENTE NO VAREJO SUPERMERCADISTA?

 **Franciely Morais Dias**

Mestrado em Administração  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[franmorais82@gmail.com](mailto:franmorais82@gmail.com)

 **Marcos Paulo Valadares de Oliveira**

PhD em Administração  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[marcos.p.oliveira@ufes.br](mailto:marcos.p.oliveira@ufes.br)

 **Hélio Zanquetto Filho**

Doutor em Engenharia de Produção  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Vitória, ES – Brazil  
[zanquetto@gmail.com](mailto:zanquetto@gmail.com)

 **Alexandre Loureiros Rodrigues**

PhD em Estatística  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.  
Vitória, ES – Brazil.  
[alexandre.rodrigues@ufes.br](mailto:alexandre.rodrigues@ufes.br)

**Objetivo:** Identificar e discutir o possível uso da orientação analítica na tomada de decisão gerencial acerca dos atributos de valor mais relevantes para os clientes do varejo supermercadista. Adicionalmente, identificar os atributos de valor mais importantes para esses clientes.

**Método:** desenvolvido em duas fases. Na quantitativa, aplicou-se questionário fechado com 480 respondentes, com análise de média e teste qui-quadrado. Na qualitativa, foi realizado estudo de caso único, com entrevista semiestruturada e análise de conteúdo.

**Originalidade/Relevância:** do ponto de vista do estudo do valor, preenche parte da lacuna de pesquisas conduzidas em contexto específico e apresenta um *ranking* dos atributos de valor na perspectiva do cliente supermercadista. Em relação à orientação analítica, melhora a compreensão de como ela suporta as decisões dos gestores de supermercados. Considerando a dificuldade para entender a tomada de decisão, dado que ocorre dentro da mente do gestor, entende-se que esta é uma contribuição relevante.

**Resultados:** preço, qualidade, variedade e proximidade são os atributos mais importantes para os clientes de supermercados. Ademais, as decisões que empregam o maior volume de recurso analítico são aquelas ligadas aos atributos mais importantes: preço e qualidade. Por outro lado, a experiência guia inteiramente a decisão sobre variedade, visto como um aspecto do negócio no qual o alinhamento com os anseios dos clientes é fundamental.

**Contribuições metodológicas:** Não foi encontrado na literatura investigada o método utilizado para a criação do *ranking*. Acredita-se que este método é uma contribuição para outras pesquisas.

**Palavras-chave:** Orientação analítica. Proposição de valor para o cliente. *Ranking*. Supermercado.

### Como citar

American Psychological Association (APA)

Dias, F. M., Oliveira, M. P. V. de., Zanquetto Filho, H., & Rodrigues, A. L. (2021, abr./jun.). Orientação analítica ou intuição? O que guia as decisões gerenciais sobre os atributos de valor mais importantes para o cliente no varejo supermercadista? *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 20(2), 363-394. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.16106>.



## Introdução

A maneira com que as organizações capturam, criam e utilizam seus dados está mudando o modo que as empresas são gerenciadas. Nesse contexto, cada vez mais organizações estão utilizando uma gestão orientada para dados e análises a fim de constituir diferencial competitivo (Davenport, 2006; Kiron, Ferguson, & Prentice, 2013; Kiron, Shockley, Kruschwitz, Finch, & Haydock, 2011).

Varejistas como Walmart, Walgreens, Target e Sephora têm investido no processamento de dados e análises das transações para melhorar a experiência de compra e entender demandas, bem como buscar maneiras para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. A Sainsbury's, por exemplo, uma grande rede varejista do Reino Unido, está usando a plataforma Google *Cloud* para identificar *insights* sobre tendências que possam direcionar os hábitos alimentares dos seus clientes, ajustar níveis de estoque e selecionar produtos (Lauchlan, 2019). De tal modo, “as organizações e os indivíduos que se movem mais rapidamente nessas áreas emergentes irão adquirir e estabelecer verdadeiras vantagens competitivas nos mercados futuros” (Hair, Harrison, & Risher, 2018, p. 695, tradução nossa).

Se, por um lado, pesquisas acerca do tema tenham se concentrado em tecnologias, algoritmos e fatores de sucesso das aplicações (Sidorova & Torres, 2014), tal como a prática do *business analytics* (Laursen & Thorlund, 2010); por outro lado, pouco se tem buscado conhecer e compreender em quais decisões gestores tendem a empregar uma maior gama de recursos analíticos, e em quais decisões tendem a empregar mais a sua experiência pessoal com o dia a dia do negócio. Trazer esclarecimentos acerca de tal *gap* na literatura pode representar uma importante contribuição para o campo, uma vez que fatores intrínsecos ao gestor, como sua habilidade analítica, são determinantes para que a utilização das tecnologias seja bem sucedida (Davenport, 2006; Laursen & Thorlund, 2010; Simon, 1956). Nesse mesmo sentido, Kiron, Prentice e Ferguson (2014) salientam que a habilidade de gerir dados não está acompanhando o crescimento do acesso à informação. Logo, organizações que confiam que todos os problemas que surgem no dia a dia de sua operação podem ser resolvidos com uso de um sistema de informação, provavelmente falharão (Poon & Wagner, 2001).

Este trabalho propõe investigar justamente este fenômeno: o possível uso da orientação analítica na tomada de decisão gerencial acerca dos atributos de valor mais relevantes para os clientes do varejo supermercadista, buscando compreender quando ela é mais orientada por dados e fatos, e quando ela é mais orientada pela intuição do gestor. Cabe esclarecer que as decisões aqui investigadas são aquelas relacionadas com os aspectos geradores de valor para o



negócio, afinal, para alcançar uma posição de diferenciação diante do mercado, criar valor é o passo principal (Barney, 1991; Brandenburger & Stuart, 1996). Ademais, conquistar e manter vantagem competitiva implica em considerar o que o cliente julga ser mais importante (Rintamäki & Kirves, 2017; Rintamäki, Kuusela, & Mitronen, 2007).

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: orientação analítica ou intuição, o que guia as decisões gerenciais acerca dos atributos de valor mais relevantes para os clientes do varejo supermercadista e por quê? Tendo em vista que o valor gerado é, em última instância, avaliado por meio da perspectiva subjetiva do cliente (Holttinen, 2014; Lepak, Smith, & Taylor, 2007; Rintamäki et al., 2007), uma questão secundária deve ser respondida primeiramente, isto é, quais são os atributos de valor mais relevantes para os clientes de supermercados capixabas?

O problema de pesquisa secundário aborda ainda outro *gap* na literatura acerca de valor para o cliente, tendo em vista que o valor percebido pelo consumidor é avaliado de forma idiossincrática, subjetiva, e dentro de um contexto específico (Holttinen, 2014; Vargo & Lusch, 2008). Embora haja uma quantidade razoável de pesquisa sobre valor conduzida em diversos segmentos de negócio (Bakar, Ruwais, & Othman, 2013; Byrne & McCarthy, 2014; Chang, 2013; Terblanche, 2013; Willems, Leroi-Werelds, & Swinnen, 2016), especificamente no setor supermercadista capixaba, não foi encontrado nenhum estudo que suprisse a necessidade desta pesquisa. Chang (2013) argumenta que a maior parte dos estudos no setor varejista estão focados em examinar as relações entre satisfação e outras variáveis relacionadas, enquanto que poucos têm explorado a proposição de valor para o cliente.

Em relação ao *locus*, o setor supermercadista, dada sua competitividade característica, desponta como importante ambiente de estudo (Ferreira, Venâncio, & Abrantes, 2009), responsável por 5,2% do PIB brasileiro e alcançando o montante de R\$ 355,7 bilhões de faturamento no ano de 2018 (Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS], 2019).

## 2 Referencial teórico

O referencial foi subdividido em dois pilares temáticos, isto é, a orientação analítica (OA) e proposição de valor para o cliente. Cabe esclarecer que ao utilizar o conceito “proposição de valor para o cliente”, a intenção desta pesquisa não é discutir e explorar o comportamento do consumidor, mas sim fazer um levantamento dos atributos que esses clientes consideram mais importantes na hora de escolher o supermercado de sua preferência. Em

seguida, de posse de tal informação, os atributos levantados são utilizados como base para compreender como gestores tomam as decisões nesses campos.

### 2.1 Orientação analítica

No sentido de compreender a OA, é preciso considerar que tomadores de decisão utilizam artifícios tecnológicos para otimizar variáveis e dados relativos ao negócio (Simon, 1987), tais como sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistemas *Customer Relationship Management* (CRM), dados de *scanner* de ponto de venda, sistemas para armazenamento, processamento e análise de bancos de dados, sistemas de *Business Intelligence*, plataforma *Google Cloud*, entre outros (Davenport, Harris, DeLong, & Jacobson, 2001; Lauchlan, 2019). Entretanto, fatores intrínsecos a ele, como sua habilidade analítica, são determinantes para que a utilização de tais artifícios seja bem sucedida (Davenport, 2006; Laursen & Thorlund, 2010; Simon, 1956). Nesse sentido, a OA não deve ser apreendida apenas do ponto de vista de tecnologias e aplicações, mas principalmente em função da capacidade humana e organizacional em uma perspectiva qualitativa (Holsapple, Lee-Post, & Pakath, 2014).

Desse modo, argumenta-se que o processo de tomada de decisão pode ocorrer baseado em uma situação bem estruturada, ou, por outro lado, em uma situação totalmente complexa e não estruturada. Ainda assim, espera-se que a OA seja aplicada em ambos os casos (Holsapple et al., 2014). Kiron et al. (2014) declaram que não há cultura analítica sem que haja habilidades e talentos capazes de fazer com que o dado, e os *insights* provenientes de sua análise, sejam acessados e compartilhados. Por sua vez, habilidades e experiências referem-se às características dos indivíduos dentro da organização, e variam de acordo com o escopo e sofisticação da orientação analítica da empresa (Davenport et al., 2001).

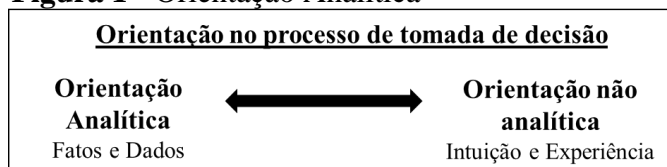
Kiron et al. (2014) salientam que desenvolver uma cultura analítica é fundamental para a construção de uma OA forte e competitiva, sendo que “uma cultura analítica une negócio e tecnologia em torno de um objetivo comum por meio de um conjunto específico de comportamentos, valores, normas de tomada de decisão e resultados” (Kiron et al., 2014, p. 10, tradução nossa). Adicionalmente, “para uma OA realmente ter sucesso, toda a organização precisa valorizar as análises e tomadas de decisão baseadas em dados” (Davenport et al., 2001, p. 127, tradução nossa), representando uma perspectiva adotada e reforçada constantemente pela organização para que estruturas e pessoas atuem analiticamente (Davenport & Harris, 2007; Trkman, McCormack, Oliveira, & Ladeira, 2010).

Ao abordar a OA em uma perspectiva qualitativa, o processo decisório que conduz a atuação das pessoas é o ponto central na construção da OA. Por sua própria natureza, a tomada de decisão é difícil de entender, documentar ou melhorar, pois ocorre, em grande parte, dentro da mente do tomador de decisão (Davenport et al., 2001).

Tomadores de decisão podem atuar baseados em dados bem analisados e de alta qualidade, podem coletar os dados e não utilizar, ou coletar e analisar os dados e tomar decisões baseados em fatores não relacionados. De modo geral, em problemas bem estruturados a ligação entre a análise e a tomada de decisão pode ser automática, enquanto que problemas não tão bem estruturados uma intervenção humana mais ativa provavelmente será requerida (Davenport et al., 2001). Ainda em relação ao modo de processamento, algumas pessoas optarão por tomadas de decisão mais intuitivas, ao passo que outras preferirão métodos mais analíticos e deliberativos (Salas, Rosen, & DiazGranados, 2010).

Portanto, a definição utilizada para a OA no presente estudo refere-se ao processo de tomada de decisão baseado em fatos e dados (Holsapple et al., 2014). A fim de operacionalizar a pesquisa, considerar-se-á que o processo de tomada de decisão não analítico é aquele guiado apenas por experiências anteriores e intuição, assim como ilustra a Figura 1 a seguir.

**Figura 1 - Orientação Analítica**



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A intuição, por sua vez, trata de um sistema de processamento de informações inconsciente que produz um julgamento baseado no reconhecimento de padrões coerentes no ambiente e pode ser adquirida pela experiência. Esse julgamento é caracterizado como uma espécie de conhecimento disponível, sobre o qual não se tem plena noção do processo que o produz (Salas et al., 2010).

## 2.2 Proposição de valor para o cliente

Scanfone, Torres e Gosling (2015) ressaltam que a literatura discute três modelos para a produção de valor para o cliente: criação, coprodução e cocriação de valor. Este estudo adota a concepção de cocriação de valor, segundo a qual as empresas atuam colaborativamente com os clientes (Lusch, Vargo, & Wessels, 2008). Neste caso, a atuação das organizações se dá por

meio do seu posicionamento, comunicado ao cliente via proposição de valor (Lusch et al., 2008; Vargo & Lusch, 2004).

Nesse ínterim, este estudo utiliza o conceito de proposição de valor para o cliente, sugerido por Rintamäki et al. (2007), o qual parte de dois outros conceitos: valor para o cliente e vantagem competitiva. O primeiro é entendido a partir da perspectiva subjetiva das experiências e avaliações do consumidor, ao passo que o segundo é o resultado das capacidades e recursos que a organização dispõe e emprega a fim de criar valor para o cliente final (Barney, 1991; Barney, Ketchen, & Wright, 2011).

Sendo assim, a proposição de valor para o cliente lança mão de ambos conceitos e é expressa como o resultado de uma decisão da gestão estratégica acerca do que a organização acredita que seu cliente mais valoriza, unida com o que ela tem condição de entregar, considerando seus recursos e capacidades, de forma a obter vantagem competitiva (Rintamäki et al., 2007). O processo de cocriar valor se inicia com o cliente, que deve informar a organização acerca de suas necessidades e desejos (Fifield, 2008), e se consolida com a organização que, considerando suas competências, propõe o valor que acredita que atenda a tais necessidades.

Nesse sentido, para construir uma proposição de valor forte e competitiva, o primeiro passo é identificar as dimensões chave de valor para o cliente (Holttinen, 2014; Rintamäki & Kirves, 2017). Tais dimensões são organizadas no *framework* proposto por Rintamäki et al. (2007) de forma hierárquica, partindo de aspectos mais objetivos, utilitários e baseados na transação, para aspectos mais subjetivos, hedônicos e baseados nas interações. Proposições de valor que salientam os aspectos mais utilitários estão ligadas, principalmente, à redução de sacrifícios realizados por parte dos clientes, sendo denominadas valor econômico e valor funcional. Já as proposições de valor que salientam os aspectos mais subjetivos da troca estão ligadas, principalmente, ao aumento dos benefícios realizados por parte dos clientes, e são denominadas valor emocional e valor simbólico (Rintamäki et al., 2007).

A seguir serão apresentadas as definições para cada uma dessas dimensões, bem como os indicadores escolhidos para representá-las. Cabe observar que, no contexto específico desse estudo (supermercado), não foram identificados aspectos de valor na dimensão simbólica, portanto essa categoria foi suprimida deste referencial. De modo similar, Rintamäki e Kirves (2017) identificaram uma relativa baixa percepção dessa dimensão de valor pelos clientes quando comparada com as demais. Adicionalmente, muito da literatura de qualidade de serviços (QS) foi utilizada para o levantamento dos indicadores de valor para o cliente, afinal unir QS e

valor para o cliente pode oferecer *insights* valiosos e contribuir para ampliar o entendimento do valor percebido (Byrne & McCarthy, 2014; Heinonen, 2004).

### 2.2.1 Valor econômico

Na perspectiva do *trade-off* entre sacrifícios e benefícios, Gale (1994) e Zeithaml (1988) apontam que o valor econômico está ligado ao preço mais baixo, ou ao melhor equilíbrio entre qualidade e preço. Clientes mais sensíveis ao preço podem estar dispostos a realizar esforços para obter a melhor barganha, enquanto clientes que valorizam mais a qualidade, podem estar dispostos a fazer sacrifícios financeiros quando percebem qualidade superior. Chang (2013) e Rintamäki et al. (2007) alegam que o preço permanece sendo uma das referências de valor para o cliente mais importantes, e mais difíceis de superar. Sendo assim, os indicadores de valor utilizados para representar, no âmbito deste estudo, a categoria de valor econômico serão: (1) preço e (2) qualidade.

### 2.2.2 Valor funcional

O valor funcional está relacionado com a percepção de utilidade de determinado produto/serviço (Sheth, Newman, & Gross, 1991), e para que o cliente perceba um aumento nessa dimensão, sacrifícios a nível utilitário devem ser atenuados (Babin, Darden, & Griffin, 1994). No varejo, por exemplo, representa-se essa situação quando o cliente “encontra os produtos certos com o menor tempo e com o mínimo de esforço físico e cognitivo possível” (Rintamäki et al., 2007, p. 627, tradução nossa). Os autores descrevem ainda clientes que buscam valor funcional como aqueles motivados por soluções convenientes. Sendo assim, os indicadores de valor utilizados para representar, no âmbito deste estudo, a categoria de valor funcional serão: (1) proximidade da residência, (2) variedade de produtos e marcas, (3) facilidade para encontrar produtos e (4) tempo gasto em filas.

### 2.2.3 Valor emocional

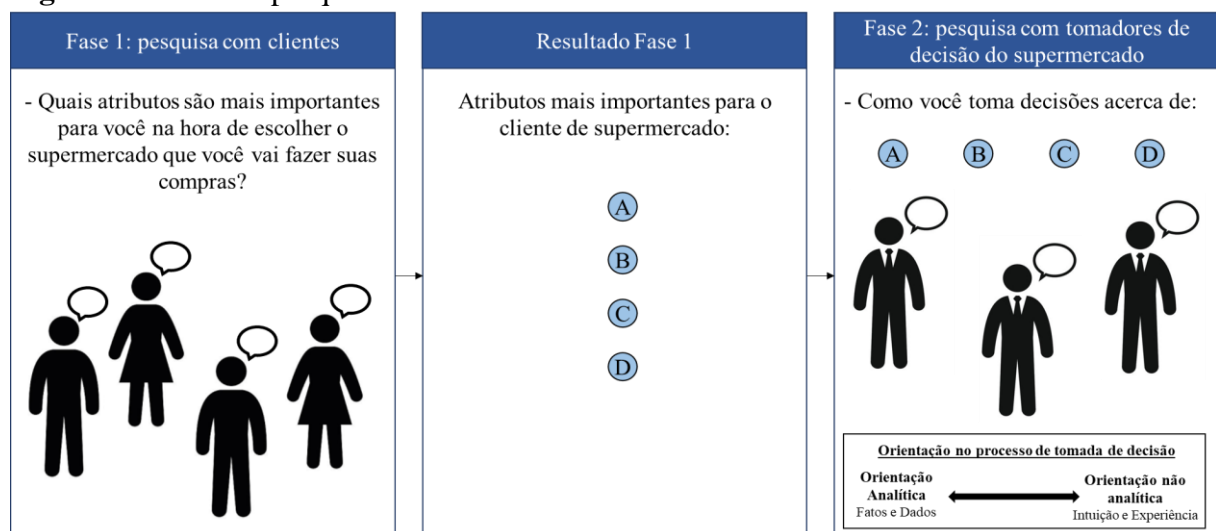
O valor emocional está ligado ao ato de despertar sentimentos nos clientes durante a experiência de compra (Sheth et al., 1991). As pessoas, muitas vezes, têm necessidades e desejos de experiências que não estão ligados ao ato instrumental de obter um produto; tais necessidades, quando satisfeitas, atribuem valor hedônico para a experiência de compra (Babin et al., 1994). Esse contexto abre oportunidade para que o ambiente da loja e o serviço pessoal

(Turly & Milliman, 2000) criem valor emocional para os clientes. Rintamäki et al. (2007), por exemplo, ao descreverem o valor emocional oferecido pela Trader Joe's na experiência de compra, citam o serviço amigável fornecido pelos funcionários. Portanto, os indicadores de valor utilizados para representar, no âmbito deste estudo, a categoria de valor emocional serão: (1) educação dos funcionários e (2) limpeza.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa busca identificar e discutir o possível uso da orientação analítica na tomada de decisão gerencial acerca dos atributos de valor mais relevantes para os clientes do varejo supermercadista. Para tanto, primeiramente buscou-se investigar, dentre os atributos de valor no contexto de supermercados, aqueles que eram mais importantes segundo a perspectiva dos clientes, afinal Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) alegam existir um *gap* entre as reais expectativas dos consumidores e o que as organizações acreditam ser as expectativas de seus clientes em relação ao serviço. Em seguida, o estudo ocupou-se de investigar como gestores no supermercado se orientam a fim de tomar decisões acerca de tais atributos (baseados em fatos e dados ou baseados em intuição e experiência). A *Figure* foi elaborada com propósito de ilustrar as fases deste estudo, tal como abordado neste parágrafo.

**Figura 2 - Fases da pesquisa**



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Portanto, inicialmente foi desenvolvida a fase quantitativa, cujo objetivo foi verificar a existência de um *ranking* entre os atributos de valor para os clientes de supermercado, bem como quais seriam os atributos de maior importância. Min (2006, 2010) encontraram um *ranking* que representa o que os clientes de supermercado consideram mais importante ao escolher a loja para realizar suas compras, no entanto seu estudo foi realizado nos Estados Unidos em 2006 e 2010. Ressalta-se, porém, que o valor percebido pelo consumidor é avaliado de forma idiossincrática, subjetiva e dentro de um contexto específico (Holttinen, 2014; Vargo & Lusch, 2008), de forma que o que é considerado valioso para o cliente de supermercado nos EUA em 2006 e 2010 pode não se repetir no Brasil, especificamente do Estado do Espírito Santo. Desse modo, baseado nos estudos de Min (2006, 2010) e nas ressalvas de Holttinen (2014), este estudo propõe como hipótese conceitual:

*H1: existe um ranking entre os atributos de valor para os clientes de supermercados capixabas.*

Em relação ao instrumento de coleta de dados, foi elaborado um primeiro questionário, no qual os atributos de valor foram arrolados no formato de assertivas, para as quais o respondente deveria informar, utilizando uma escala *likert* de 1 a 7, o quão importante era aquele fator para a escolha da loja do supermercado de sua preferência. O pré-teste revelou que esse questionário era incapaz de mensurar o que se desejava, pois as pessoas tendiam a classificar todos os atributos como muito importantes. A fim de sanar esse problema, dado que o objetivo era que cada respondente formasse um *ranking*, ordenando, obrigatoriamente, os atributos segundo sua ordem de prioridade, um novo instrumento com base em cartões foi pré-testado com 41 respondentes. Este pré-teste tinha dois objetivos: a) verificar se as pessoas conseguiriam ordenar os cartões, organizando assim o *ranking*; b) verificar se o rodízio dos cartões seria capaz de evitar o viés da escolha do primeiro cartão como o item mais importante. O segundo item era o mais preocupante, pois a posição de apresentação dos cartões poderia gerar viés no ordenamento deles. Após análise deste pré-teste observou-se que os dois problemas não foram relevantes, demonstrando que este instrumento de pesquisa, com o método previsto, poderia ser utilizado. Os indicadores utilizados são apresentados no Table , bem como suas respectivas fontes.

**Quadro 1** - Indicadores e fontes dos atributos de valor

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Referência</b>
Valor econômico	Qualidade	(Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996; Hassan, 2012; Junior, Junior, & Satolo, 2014; Martinelli & Balboni, 2012; Min, 2006, 2010; Vázquez, Bosque, Díaz, & Ruiz, 2001)
	Preço	(Hassan, 2012; Hermes, Cruz, & Santini, 2016; Min, 2006, 2010)
Valor funcional	Proximidade com a residência	(Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Min, 2006, 2010)
	Variedade de produtos e marcas	(Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Martinelli & Balboni, 2012; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)
	Encontrar produtos facilmente	(Dabholkar et al., 1996; Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Junior et al., 2014; Martinelli & Balboni, 2012; Vázquez et al., 2001)
	Tempo gasto em filas	(Hassan, 2012; Martinelli & Balboni, 2012; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)
Valor emocional	Limpeza da loja	(Dabholkar et al., 1996; Hermes et al., 2016; Junior et al., 2014; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)
	Funcionários educados	(Dabholkar et al., 1996; Hassan, 2012; Hermes et al., 2016; Junior et al., 2014; Min, 2006, 2010; Vázquez et al., 2001)

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

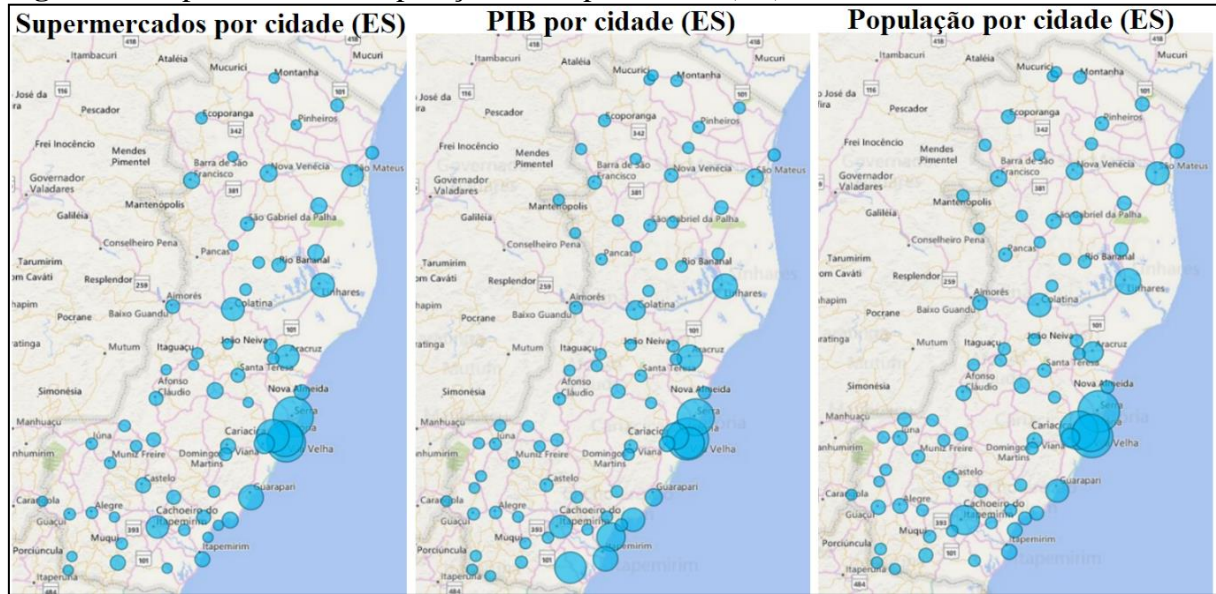
Os dados foram coletados nos meses de janeiro e fevereiro de 2017, diretamente na porta dos supermercados, e, uma vez que o foco era investigar o que os clientes de supermercados capixabas valorizam, o sujeito pesquisado foi o cliente de supermercado capixaba. Conseqüentemente, por ser o lugar mais provável de se encontrar esse sujeito, o supermercado foi escolhido como *locus*.

Para a seleção das lojas, o referencial amostral iniciou composto pelos supermercados associados à Associação Capixaba de Supermercados (ACAPS), por meio de uma lista fornecida em outubro de 2016. Dessa lista foram excluídos: (1) supermercados não situadas no Espírito Santo; (2) empresas não classificadas como supermercados ou hipermercados; e (3) mercados com um ou menos *checkouts* – supermercados têm no mínimo dois *checkouts* ([ABRAS, 2016; Parente, 2000]).

Tendo em vista a limitação de recursos financeiros e de pesquisadores, seria inviável realizar o estudo nos 78 municípios do estado. Portanto, a fim de manter a máxima qualidade possível, uma última filtragem foi executada, a qual visou observar a distribuição geográfica e selecionar as cidades mais representativas no contexto do estado. A Figure apresenta a cobertura das cidades do estado do Espírito Santo em termos do número de lojas de supermercado, do Produto Interno Bruto (PIB) e do tamanho da população, sendo a dimensão dos círculos proporcional à quantidade da variável.



**Figura 3 - Supermercados, População e PIB por cidade (ES)**



**Fonte:** ACAPS e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus.

Analisando os mapas, nota-se certa concentração do número de lojas, PIB e população nas principais cidades da região metropolitana da Grande Vitória (Vitória, Serra, Vila Velha e Cariacica). Portanto, essas cidades – as quais representam, aproximadamente, 43% da população, 41% do PIB (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2016) e 41% do número de lojas (ACAPS) do estado – foram selecionadas para compor a grade amostral final da população de supermercados.

Tendo em vista que o sujeito desta fase do estudo era o cliente de supermercado capixaba, não seria possível calcular, a priori, o total de clientes, portanto considerou-se o cálculo do tamanho da amostra para população infinita – assim compreendida aquela cuja quantidade de elementos seja muito grande ou difícil de ser quantificada (Castanheira, 2005), de acordo com a fórmula a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}{e^2}$$

Onde:

n - amostra calculada

Z - abscissa da normal padrão associada a um determinado nível de confiança

$\hat{p}$  - estimativa da verdadeira probabilidade do evento

$\hat{q}$  - complemento da proporção  $\hat{p}$

e - erro amostral

O erro amostral considerado foi de 5% e o nível de confiança de 95%. Em relação ao valor de  $\hat{p}$ , Luchesa e Neto (2011) afirmam que quando esse valor é desconhecido, deve-se considerar  $\hat{p} \cdot \hat{q} = 0,25$ , o que corresponde ao pior caso para o erro padrão, ou seja, se  $\hat{p} = 0,5$  o erro padrão é máximo.

Aplicando-se a fórmula, um total de, no mínimo, 385 indivíduos deveriam participar do estudo, ao passo que o pré-teste demonstrou ser possível aplicar o instrumento com um número entre 16 e 20 pessoas, por turno, em cada supermercado. Dividindo 385 por 16, chega-se a, aproximadamente, 24 lojas. Sendo assim, no mínimo 16 pessoas, em cada uma das 24 lojas, deveriam participar da pesquisa. Para sortear as lojas de supermercados onde a pesquisa com seus respectivos clientes seria realizada, foi utilizado o *software* SPSS. Cada supermercado da grade recebeu três números diferentes para representar os três turnos (manhã, tarde e noite), resultando em 8 supermercados no turno da manhã, 11 supermercados no turno da tarde e 5 supermercados no turno da noite. O questionário foi respondido por 20 pessoas em cada supermercado e cada turno, totalizando 480 respondentes. Optou-se por incluir mais pessoas na aplicação da pesquisa (20 ao invés de apenas 16) por motivos de precaução, caso na análise algum dado sujo precisasse ser descartado. Cabe salientar que a essa altura os dados já se mostravam saturados, corroborando a suficiência da amostra.

Os sujeitos foram selecionados por meio de amostragem sistematizada: uma vez iniciada a pesquisa, todo indivíduo que estivesse chegando ao supermercado era selecionado. Após cada aplicação, os cartões eram reordenados e a ordem de prioridade era anotada, de modo que as pessoas que entrassem na loja nesse momento eram descartadas. Ademais, a cada nova abordagem foi empregado um rodízio nos cartões para evitar um eventual viés de posição causado pela disposição inicial dos cartões.

Ao final do levantamento, foi obtido um *ranking* por respondente, e para encontrar um *ranking* geral foram utilizadas as médias dos atributos de valor. Como os atributos de valor foram tabulados pelo número da posição no *ranking* (por exemplo, se o preço fosse classificado na 1ª posição do *ranking*, seria tabulado como 1), ao se calcular a média, a posição é ponderada pela frequência que aquele atributo ocupou o aquele lugar. Sendo assim, médias mais baixas indicam que a variável ocupou mais vezes posições do topo do *ranking*, enquanto médias mais altas indicam que a variável ocupou mais vezes os últimos lugares do *ranking*. Para realização do teste estatístico do *ranking* final, utilizou-se o teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ) com objetivo de confirmar as posições dos atributos de valor sugeridas pela média. Esse teste investiga diferenças entre as distribuições de frequência de variáveis categóricas (Conover, 1999; Field, 2009; Moore, 2005; Siegel, 1981).

A partir dos achados da fase quantitativa, iniciou-se a fase qualitativa, sendo a estratégia de pesquisa empregada o estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e tratados mediante análise de conteúdo (Bauer & Gaskell, 2002). Nesta etapa da pesquisa, o fenômeno investigado era o possível uso da orientação analítica na tomada de decisão gerencial acerca dos atributos de valor mais relevantes para os clientes do varejo supermercadista, identificados na fase quantitativa do estudo. Os dados foram coletados por meio do critério de seleção conhecido por *snowball* (Bauer & Gaskell, 2002; Biernacki & Walldorf, 1981) entre os meses de março e maio de 2017, diretamente com gerentes de loja, gerentes operacionais e o diretor comercial da rede de supermercados. Nesse caso, o sujeito entrevistado no momento menciona ou recomenda pessoas que ele conhece e que tenham as características, ou informações relevantes dentro do interesse da pesquisa, e essas pessoas são então selecionadas como novos participantes (Biernacki & Walldorf, 1981).

Dentro do universo de supermercados capixabas que poderiam ser escolhidos para condução da pesquisa, optou-se por uma rede de supermercados que utilizasse alguma ferramenta de gestão que demonstrasse proximidade com uso de dados e fatos para tomada de decisão. Para avaliar esse aspecto foram realizadas buscas na internet, em matérias especializadas e a própria experiência dos pesquisadores enquanto clientes dessas redes. A rede de supermercados selecionada foi aquela cujo processo decisório aparentou ser o mais analiticamente munido, contando com mais de 50 anos de atuação no mercado, crescente expansão ao longo do tempo e apresentando um comportamento pioneiro, lançando as tendências que são copiadas por seus concorrentes locais. Em virtude de garantir o sigilo a respeito de sua identidade, será chamado de “supermercado A” ao longo deste estudo.

Os dados foram coletados até o momento da saturação (Bauer & Gaskell, 2002), o que gerou um total de sete entrevistas, sendo quatro com gerentes de loja, duas com gerentes operacionais e uma com o diretor comercial. A validade e confiabilidade da etapa qualitativa são asseguradas pela triangulação (Patton, 2002), técnica que se baseia no fato de que pesquisadores podem aperfeiçoar seus julgamentos quando coletam dados e interpretações diferentes sobre o mesmo fenômeno, visto que pontos de vista múltiplos permitem uma maior precisão (Jick, 1979). Especificamente, foi realizada triangulação de fontes, uma vez que três níveis gerenciais foram inqueridos, isto é, gerência de loja, gerência operacional e diretoria comercial. Merriam (1998) sugere que a compreensão do fenômeno estudado pode ser enriquecida ao se utilizar como fontes gerentes de níveis hierárquicos distintos.

No Table são apresentados os sujeitos entrevistados e a fim de garantir o sigilo a respeito de suas identidades, o número expresso na primeira coluna indica o nome pelo qual os sujeitos serão identificados no restante deste trabalho. A segunda coluna indica a duração da entrevista, seguida pela função e tempo que a pessoa está na empresa.

**Quadro 2** - Sujeitos entrevistados

Entrevistados	Duração da entrevista (minutos)	Função	Tempo de empresa (anos)
1	70,8	Gerente de loja	21
2	47,4	Gerente de loja	16
3	40,3	Gerente de loja	4
4	49,5	Gerente de loja	16
5	98,3	Gerente Operacional	1
6	68,3	Gerente Operacional	21
7	64,3	Diretor Comercial	26

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Em relação ao instrumento de coleta, foram elaborados tópicos a partir da leitura crítica da teoria, do reconhecimento do campo e da discussão com pessoas experientes (Bauer & Gaskell, 2002). Optou-se por um formato menos estruturado de entrevista pelo fato de não se conhecer, a priori, o dia a dia das decisões. A entrevista começava sempre com um gatilho: “Conta um pouco do seu dia a dia aqui na loja... suas atividades... os problemas que aparecem e como você lida com eles”. Apesar de solta, a entrevista orbitou à volta do processo decisório, caminhando para os assuntos contidos no tópico guia. Foram abordados sete tópicos, quatro dos quais ligados diretamente aos atributos de valor mais importantes para o cliente, e os outros três visando compreender e caracterizar a OA.

Já para o tratamento e análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). O primeiro passo foi realizar as transcrições, totalizando um *corpus* textual de 152 páginas, e, em seguida, para o processo de codificação dos dados, utilizou-se o *software* MAXQDA 12. A primeira leitura do *corpus* visou codificá-lo dentro dos tópicos levados ao campo e gerar as primeiras impressões a respeito das categorias potencialmente emergidas.

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, essas categorias estavam divididas em (1) decisões relacionadas aos aspectos de valor, e (2) fontes de informação que alimentam o processo decisório. A intenção era relacionar as fontes de informação, que poderiam estar mais relacionadas a dados e fatos, ou intuição e experiência, com as decisões tomadas acerca dos atributos de valor. Ao fim, as 26 categorias emergidas foram processadas conforme segue: (i) algumas categorias foram excluídas por sua falta de representatividade, ao passo que a análise conjunta dos códigos permitiu a criação de novas; (ii) o *corpus* foi relido com o objetivo de endereçar as decisões ao elemento que as informa; (iii) os segmentos de texto codificados foram lidos mais uma vez para refinar a codificação.

Finalizado o processo de codificação dos dados, e com as categorias estabelecidas, o processo de análise foi iniciado, cumprindo as seguintes etapas: (i) gerar uma tabela com os segmentos de texto de cada fonte de informação a fim de levantar os *inputs* do processo decisório; (ii) gerar uma tabela com os segmentos de texto de cada decisão relacionada aos atributos de valor mais relevantes para o cliente de supermercado, tendo em vista caracterizar a forma com que essas decisões eram tomadas; (iii) gerar um mapa de co-ocorrência entre as fontes de informação e as decisões, permitindo visualizar quais fontes de informação estão mais relacionadas com quais decisões.

Para o mapa de co-ocorrência, foram escolhidos os parâmetros de co-ocorrência, ao invés de proximidade, e “contabilizar entradas por documento apenas uma vez”. A co-ocorrência foi escolhida, pois ao codificar a fonte de informação que subsidiava a decisão, foram geradas interseções e não codificações próximas. Com relação a “contabilizar entradas por documento apenas uma vez”, imagine, por exemplo, que um mesmo entrevistado tenha falado que a fonte de informação 1 era utilizada para tomada de decisão A em dois momentos distintos da entrevista. Essencialmente, esse entrevistado está falando da mesma coisa.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Como abordado na seção anterior, em virtude de se obter um *ranking* dos atributos de valor, a primeira análise foi realizada por meio da média, resultado expresso no Table .

**Quadro 3 - *Ranking* dos atributos de valor gerado pelas médias**

<b>Categorias</b>	<b>Atributos</b>	<b>Médias</b>	<b><i>Ranking</i> provável</b>
Valor Econômico	Preço	2,57	1°
	Qualidade	3,78	2°
Valor Funcional	Variedade de produtos e marcas	4,26	3°
	Proximidade da minha casa	4,73	4°
	Facilidade para encontrar produtos	4,87	5°
Valor Emocional	Funcionários educados	4,97	6°
	Limpeza	5,04	7°
	Tempo gasto em filas	5,69	8°

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

No intuito de confirmar as posições dos atributos de valor sugeridas por meio da média, foram executados testes qui-quadrados ( $\chi^2$ ), assim como esclarece a seção 3. De acordo com Field (2009), o teste da soma dos postos de Wilcoxon são as versões não-paramétricas equivalentes ao teste paramétrico t (Student) entre as médias de duas variáveis. Assim, a estatística do teste, para o teste da soma dos postos de Wilcoxon, é a soma dos postos no grupo que contém o menor número de participantes. Desse modo, com a média e o erro padrão desta estatística é possível calcular o score-z, apresentado na Tabela 1 como “Valor”, e o respectivo “p-valor”. Nesse teste, a hipótese nula é que a soma dos *rankings* das duas variáveis é igual, por exemplo  $H_0$ : Soma do *Ranking* da variável “preço” = Soma *ranking* variável “qualidade”. Desta forma, a hipótese nula é rejeitada quando o p-valor é menor que o nível de significância aceito (0,05). Considerando que, para realização do teste, a primeira variável tinha a soma dos *rankings* menor (lembrando que o *ranking* está em ordem crescente) que a soma da segunda variável, sabe-se que se houver diferença, a primeira variável terá o *ranking* maior (menor em soma do valor) que a segunda. Assim, toda vez que p-valor é menor que 0,05 a primeira variável tem o *ranking* maior que a segunda, caso contrário, as duas variáveis têm o mesmo *ranking*. Na Table são exibidos os resultados para os testes  $\chi^2$  executados em pares de atributos.

**Tabela 1** - Teste  $\chi^2$  para os pares de atributos de valor

	Teste	Valor	df	p-valor (2 lados)		Teste	Valor	df	p-valor (2 lados)
Preço e Qualidade	Qui- quadrado de Pearson	124,122 <sup>a</sup>	7	0	Funcionários e Limpeza	Qui-quadrado de Pearson	4,694 <sup>f</sup>	7	0,697
	Razão de verossimilhança	129,541	7	0		Razão de verossimilhança	4,714	7	0,695
Qualidade e Variedade	Qui- quadrado de Pearson	17,742 <sup>b</sup>	7	0,013	Limpeza e Tempo de fila	Qui-quadrado de Pearson	31,31 4 <sup>g</sup>	7	0
	Razão de verossimilhança	17,864	7	0,013		Razão de verossimilhança	31,63 4	7	0
Variedade Proximidade	Qui- quadrado de Pearson	61,805 <sup>c</sup>	7	0	Facilidade e Limpeza	Qui-quadrado de Pearson	10,24 8 <sup>h</sup>	7	0,175
	Razão de verossimilhança	64,251	7	0		Razão de verossimilhança	10,27 5	7	0,173
Proximidade e Facilidade	Qui- quadrado de Pearson	78,458 <sup>d</sup>	7	0	Funcionário e Tempo	Qui-quadrado de Pearson	38,87 9 <sup>i</sup>	7	0
	Razão de verossimilhança	80,247	7	0		Razão de verossimilhança	39,49 6	7	0
Facilidade e Funcionários	Qui- quadrado de Pearson	10,076 <sup>e</sup>	7	0,184	Facilidade e Tempo de fila	Qui-quadrado de Pearson	47,81 7 <sup>j</sup>	7	0
	Razão de verossimilhança	10,112	7	0,182		Razão de verossimilhança	48,59 4	7	0

a. A contagem mínima esperada é 20,00.  
b. A contagem mínima esperada é 29,00.  
c. A contagem mínima esperada é 45,00.  
d. A contagem mínima esperada é 43,50.  
e. A contagem mínima esperada é 29,50.

f. A contagem mínima esperada é 29,00.  
g. A contagem mínima esperada é 20,00.  
h. A contagem mínima esperada é 23,50.  
i. A contagem mínima esperada é 26,00.  
j. A contagem mínima esperada é 20,50.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

O primeiro procedimento da análise, segundo Field (2009), é verificar se o pressuposto do teste é atendido. Tal pressuposto assinala que, em tabelas 2 x 2, todas as frequências esperadas devem ser maiores do que 5. Verifica-se que esse pressuposto foi atendido em todos os casos, como expressa a observação feita nas letras de “a” até “j” da Table .

Para todos os testes  $\chi^2$  realizados, a hipótese nula era que não havia diferença estatisticamente significativa entre a distribuição de frequência da primeira e da segunda variável. Ou seja, rejeitar a hipótese nula significou dizer que as duas distribuições são

diferentes; falhar em rejeitar a hipótese nula significou dizer que as duas distribuições são iguais.

O primeiro, o segundo, o terceiro e o quarto testes  $\chi^2$  foram realizados entre, respectivamente: (1º) preço e qualidade; (2º) qualidade e variedade; (3º) variedade e proximidade; e (4º) proximidade e facilidade para encontrar produtos. Em todos eles a hipótese nula foi rejeitada ao nível de significância de 5%, portanto, sugere-se que esses atributos ocupam posições diferentes no *ranking*: preço o 1º lugar, qualidade o 2º, variedade de produtos e marcas o 3º, proximidade da residência o 4º e facilidade para encontrar produtos o 5º.

O quinto e o sexto testes  $\chi^2$  foram realizados entre: (5º) facilidade para encontrar produtos e funcionários educados; (6º) funcionários educados e limpeza. Para ambos, a hipótese nula não foi rejeitada ao nível de significância de 5%, logo, sugere-se que esses atributos ocupam a mesma posição no *ranking*, isto é, o 5º lugar. Para confirmar os três atributos de valor ocupando a mesma posição, um sétimo teste  $\chi^2$  foi realizado entre facilidade para encontrar produtos e limpeza. Novamente a hipótese nula não foi rejeitada ao nível de significância de 5%, confirmando esses três atributos no 5º lugar no *ranking*.

O oitavo, o nono e o décimo testes  $\chi^2$  foram realizados a fim de verificar se o atributo “tempo gasto em filas” era diferente dos atributos na 5ª posição. Sendo assim, “facilidade para encontrar produtos”, “funcionários educados” e “limpeza” foram testados, em pares, com “tempo gasto em filas”. A hipótese nula foi rejeitada para todos os testes, ao nível de significância de 5%, confirmando que ocupam diferentes posições no *ranking*. Por fim, como expresso na Table , o teste de verossimilhança confirmou todos os resultados calculados pelos testes  $\chi^2$ .

Conforme resultados apresentados, tem-se que a H1, testada nessa etapa da pesquisa, isto é, “existe um *ranking* entre os atributos de valor para o cliente de supermercado capixaba” é verdadeira. Adicionalmente, é possível concluir que os quatro primeiros atributos do *ranking* – preço, qualidade, variedade e proximidade – são independentes entre si e ocupam o 1º, 2º, 3º e 4º lugar do *ranking*, respectivamente. Já facilidade para encontrar produtos, funcionários educados e limpeza não se pôde comprovar ocuparem posições diferentes no *ranking*, sendo sensato supor que ocupam juntos o 5º lugar. Por último, tempo de fila demonstrou ser independente dos três atributos anteriores, sugerindo ocupar o 6º lugar do *ranking*.

Nota-se que os clientes de supermercados atribuem preferência entre os atributos de valor de forma similar com o que preconiza a teoria (Associação Paulista de Supermercados [APAS], 2016; Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte [CDL-BH], 2016; Gale, 1994;



Min, 2006, 2010; Nielsen, 2016; Zeithaml, 1988). Ou seja, os critérios que vêm primeiro na hierarquia de valor são aqueles ligados a fatores econômicos, seguidos por fatores funcionais e, por fim, fatores emocionais (Rintamäki et al., 2007).

Ainda que Rintamäki et al. (2007) sugiram que as dimensões econômicas e funcionais estariam, de modo geral, apenas relacionadas com pontos de paridade competitiva, o setor supermercadista pode apresentar uma característica diferente. Se por um lado a alimentação no lar representa o maior volume dos gastos do brasileiro (APAS, 2016), por outro, o recurso destinado a compra de supermercado não pode ser evitado. Essa é uma característica do setor que pode dificultar que o consumidor priorize as dimensões emocionais e simbólicas em detrimento das dimensões econômicas e funcionais. Portanto, ainda que essa não seja a realidade em todos os setores do varejo – afinal, valor para o cliente é um conceito dinâmico e inerentemente contextual (Holbrook, 1999; Holttinen, 2014; Rintamäki & Kirves, 2017) –, o setor supermercadista ainda parece apresentar dificuldade em desenvolver uma proposta de valor que comunique aspectos emocionais e simbólicos, superando uma relação baseada na transação e passando para uma relação baseada na interação.

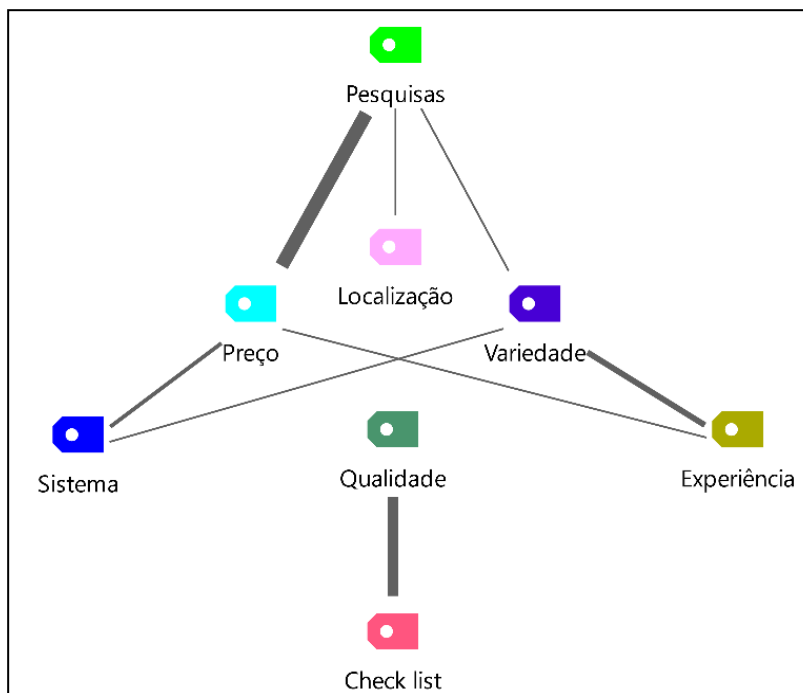
Após conhecer melhor acerca de como os clientes de supermercados priorizam os atributos de valor, parte-se então para a análise da fase qualitativa, utilizando os atributos de valor mais importantes para os clientes de supermercados, ou seja, preço, qualidade, variedade e localização como categorias a priori. Nesse sentido, Kiron et al. (2014) apontam que chefes de departamento levantam as métricas operacionais chave do negócio com base nas métricas que os clientes julgam importantes. Além desses códigos, buscou-se identificar qual era a fonte para tomada de decisão utilizada pelo supermercado em relação a tais atributos de valor, codificando-as como categorias a posteriori (Franco, 2003).

As fontes de informação identificadas foram (partindo daquelas mais relacionada a intuição e experiência e avançando para aquelas mais relacionadas a fatos e dados): **Experiência** (relacionada à vivência da pessoa com o dia a dia do negócio e apareceu na fala dos entrevistados em todos os níveis hierárquicos); **pesquisas** (acontecem nos momentos em que os tomadores de decisão precisam buscar alguma fonte externa de informação); **checklists** (são relatórios preenchidos à mão e que circulam na organização em formato físico); **sistemas de TI** (sistema empregado pela organização para gerir o dia a dia da operação).

No sentido de tentar entender como a fonte de informação influencia a decisão, foi gerado um mapa de conexão entre códigos, isto é, entre fontes de informação e decisões. O resultado dessa análise é apresentado na Figure , na qual a espessura das linhas corresponde ao

número de co-ocorrências entre os segmentos de texto codificados. No centro do mapa encontram-se as decisões (preço, qualidade, variedade e localização), enquanto nas regiões periféricas encontram-se as fontes de informação (pesquisas, sistemas, experiência e *checklist*).

**Figura 4** - Mapa de conexão entre códigos - Decisões e fontes de informação



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao passo que decisões de preço estão ligadas a sistema, experiência e pesquisa, são mais informadas por pesquisas. Igualmente, a decisão de variedade liga-se a sistema, experiência e pesquisa, entretanto a fonte mais citada foi a experiência. Decisões de localização se ligam somente a pesquisa, tal como qualidade se liga exclusivamente aos *checklists*.

Dentre os quatro tipos de decisão investigados por este estudo, aquelas que se pôde classificar como mais analiticamente orientadas são **preço** e **qualidade**. Isto porque as fontes de informação que alimentam esses processos decisórios são as mais relacionadas com um processo analítico: sistema, pesquisa e *checklist*. Holsapple et al. (2014) afirma que o conjunto de capacidades analíticas de uma organização inclui as habilidades daqueles responsáveis por processar informações baseados em dados e fatos, usando modelos e raciocínio lógico. Os autores afirmam ainda que os recursos analíticos podem incluir, uso de técnicas quantitativas e qualitativas, uso de raciocínio sistemático, uso eficaz de evidências (por exemplo, documentos), entre outros. Portanto pode-se interpretar que ao utilizar sistema, pesquisa e *checklist* as decisões tendem a ser mais analiticamente guiadas.

Nesses campos de decisão, a informação é valorizada, em detrimento da experiência: “Eu tenho que confiar... eu tenho que usar ele [o sistema] [...] eu não posso ir na emoção” (entrevistado 5). A decisão sobre esses atributos tende a ser mais estruturada, e em problemas como esses, argumenta Davenport et al. (2001), a decisão pode ser automática.

Em relação às decisões a respeito do **preço**, o setor comercial lança mão tanto de informações provenientes do sistema, como informações de pesquisa de mercado, “se o mercado está vendendo a cerveja por 2, como é que vou vender por 4?” (entrevistado 7).

por exemplo, hoje eu tô aqui na loja 6 [...], o nosso comprador, ele trabalha em cima do supermercado D. Já na loja 5, o nosso comprador trabalha em cima do [...] supermercado E, tem uns supermercados D do lado de lá... trabalha em cima dessa concorrência, você entendeu?! (entrevistado 2).

O sistema é programado para calcular os custos e aplicar a margem cadastrada do produto, mas a decisão final é tomada levando em consideração as pesquisas realizadas pela gerência de loja junto aos concorrentes locais. Esse fato reforça o ponto levantado anteriormente de que nesse setor o preço é um aspecto relevante que precisa ser monitorado. Nesse sentido, Davenport et al. (2001) alegam que, caso a quantidade de conhecimento local (por exemplo, o contexto de mercado local) necessária seja alta, seria mais indicado o uso de analistas descentralizados. Isso está alinhado com os resultados desse estudo, uma vez que, ainda que o preço seja calculado, centralizadamente, pelo sistema, cada loja tem liberdade para ajustá-lo de acordo com aspectos locais.

Embora o supermercado A não encare o preço como foco do seu negócio, “Mas aqui não. Aqui a gente, é... não tem essa coisa do preço” (entrevistado 1), ele entende que se ele não tiver um desempenho mínimo nesse atributo, estará automaticamente fora do jogo.

O supermercado A ele não quer ficar fora do mercado, pra também não levar fama de careiro, mas também o preço, digamos assim, é um terceiro na categoria lá, na escala lá de prioridade. O supermercado A ele quer ter lojas diferenciadas, lojas que você chega e tem prazer de tá dentro da loja, quer ter um mix de produto, quer ser uma rede diferente, e lá depois vem o preço [...] ele trabalha preço, mas não é o item número um dele de combate (entrevistado 4).

Ignorar o preço praticado pelos concorrentes em um setor de margens apertadas, como é o caso dos supermercados, pode trazer grandes prejuízos, assim, este estudo sugere que em situações como essa, nas quais o intervalo para erro é pequeno, pouco espaço é deixado para decisões baseadas em experiência. Portanto, para garantir um nível de preço minimamente próximo da concorrência, destina-se grande quantidade de recurso analítico ao tomar decisão.

Com relação às decisões acerca da **qualidade**, o supermercado A demonstra fazer um extenso uso de *checklists* para informar a tomada de decisão.

Nós temos um *checklist* para o gerente de loja. [...] e aí eles repassam para os setores deles. Se balcões estão funcionando na temperatura, se algum equipamento não tá... tá quebrado ali que ele precise de manutenção, se a limpeza da loja foi feita, se as operadoras de caixa estão uniformizadas atendendo bem o cliente (entrevistado 4).

Nesse campo, portanto, valoriza-se um processo decisório guiado por informação estruturada, representada pelos *checklists* preenchidos diariamente. No entanto, os problemas são corrigidos pontualmente e nenhuma alternativa de *feedback* é adotada atualmente: “Tá tudo arquivado ali, olha. Fica arquivado durante uma semana [...] O único que a gente guarda, porque é obrigado guardar durante dois anos é esse de temperatura” (entrevistado 5).

Uma vez que são relatórios impressos, circulam na organização apenas em formato físico, e as informações neles contidas não alimentam nenhum banco de dados, os quais poderiam ser posteriormente utilizados para produzir informações, como setores e produtos de falha recorrente, oportunidades de melhoria, entre outros. Nesse sentido, a pesquisa conduzida por Trkman et al. (2010) reforça a importância do uso do banco de dados gerado pela empresa e de modelos explicativos e preditivos ao orientar decisões e ações, uma vez que recursos analíticos podem guiar melhor as escolhas feitas no dia a dia do negócio. Desse modo, ainda que a decisão sobre qualidade seja orientada por informações estruturadas, dificilmente produzirão *insights*, uma vez que são descartadas após uma semana.

Ainda em relação à qualidade, o supermercado A busca ter um desempenho superior ao de seus concorrentes, “não vai comparar nossa fruta com a do supermercado D. Quem vem para o supermercado A, ele vem para comprar qualidade” (entrevistado 2). Para tanto, este estudo propõe, a organização emprega uma quantidade maior de recursos analíticos, embora não explore a oportunidade de gerar informação e conhecimento a partir dos dados coletados.

A respeito das decisões sobre localização, o supermercado A utiliza informações de pesquisas provenientes de variadas fontes: “Primeiro ponto, população, região demográfica, a locomoção dessas pessoas, por onde eles vão tá passando... se vai ter um trânsito bom para chegar até o empreendimento. Tudo isso leva em consideração” (entrevistado 3), seguindo um processo não sistemático e que pode variar de acordo com o responsável pela decisão. Sendo assim, sugere-se que em relação à localização de novas lojas, o supermercado A tende a adotar uma fonte moderadamente analítica.

Por fim, decisões acerca da variedade de produtos se sustentam na experiência e no conhecimento das pessoas com o negócio, sendo esses aspectos muito valorizados, dificultando a adoção de processos analiticamente guiados.

Então, as coisas têm uma lógica profissional [...] a nossa é ter conhecimento sobre mercado, entendeu?! Então, não tenha dúvida de que o maior patrimônio que a gente tem é o aprendizado e a experiência, nesse caso [...]. Eu vou contar uma história rápida sobre isso, leite de soja, quando apareceu, a primeira empresa que surgiu com isso foi a Ovebra. Eu, quando eu bebi, a coisa não era muito palatável, lembrava aquele leite de soja que existia na merenda escolar da década de 70, tal... quando chegou o Ades eu falei, isso vai explodir. [...] Lógico que você pode estudar para entender isso, não tem nem dúvida, mas se você não tiver tino comercial para o negócio, não tiver jeito (entrevistado 7).

Davenport et al. (2001, p. 131, tradução nossa) argumentam que, a partir de processos analíticos mais elaborados, “*insights* mais profundos tendem a forçar os tomadores de decisão a confrontar suas crenças fundamentais”. Esses novos *insights* exigirão novas estratégias, as quais serão difíceis de aceitar por, por exemplo, o diretor comercial (entrevistado 7), pois afrontam o que ele acreditou durante sua vida profissional e pode questionar, inclusive, o valor da sua posição na empresa. Nesse momento, o diretor comercial poderia representar um dificultador da adoção de processos mais analíticos para escolha do *mix* de produto.

Em semelhante sentido, Poon e Wagner (2001), ao tratar as causas comuns de falha na implementação de Sistemas de Informação (SI), apontam a resistência de executivos como uma delas. Os autores argumentam que, como o SI tem o potencial de alterar o fluxo de informações e as relações de poder, pode haver resistência à sua implantação e uso por parte dos executivos. Fazendo um paralelo com os resultados apresentados quanto à decisão sobre o *mix* de produtos, nota-se uma situação semelhante, no sentido de que gestores preferem utilizar sua intuição para tomar decisão, em detrimento de qualquer processo analítico, aparentemente, em uma tentativa de defender sua posição central para esse processo decisório. No entanto, dados não impactarão a estratégia a menos que a alta administração passe a enxergá-los como uma importante fonte de valor (Kiron et al., 2014).

Além disso, a nível de gerência de loja, há também alguma influência a partir da experiência do gerente com os clientes: “a gente sempre tem que levar sugestão de cliente. [...] porque quem faz o negócio, quem tá no chão, quem tá no tete a tete, tem muita informação pra passar pro comercial” (entrevistado 6).

Nota-se, portanto, que no momento de tomar decisão acerca da variedade de produtos, a experiência com o negócio é o ponto central. Ao decidir acerca de novos produtos e *mix*, o supermercado A tem a intenção de manter o alinhamento com o desejo do cliente,

especialmente aquele que está no dia a dia dentro de suas lojas, e isso faz com que a decisão seja caracterizada por um problema não tão bem estruturado, nos quais uma intervenção humana mais ativa é requerida (Davenport et al., 2001). Apesar disso, Kiron et al. (2014) apontam que decisões baseadas somente na experiência têm perdido espaço à medida que as empresas, ao reconhecerem a importância das análises, pressionam os funcionários para se tornarem mais guiados por dados – cerca de 87% dos gerentes acreditam que suas organizações precisam intensificar o uso de análises.

Por fim, o supermercado A busca ter um desempenho superior ao da concorrência nesse quesito, “o nosso *mix* de produto hoje ele é o maior do estado em variedade [...] o cliente, ele tem que encontrar o que ele procura aqui” (entrevistado 4). No entanto, busca garantir esse *mix* a partir da sintonia com o desejo do cliente, dedicando pouco recurso analítico e mais recurso humano.

Em síntese, nos atributos de maior valor para o cliente, isto é, preço e qualidade, o supermercado A demonstra preferir seguir um processo decisório mais analítico. Enquanto isso, para decisões acerca da localização e da variedade de produtos e marcas, o supermercado A aparenta adotar, respectivamente, um comportamento analítico intermediário e completamente baseado na experiência das pessoas envolvidas no negócio.

Com base nesses pontos, conclui-se que, em geral, quando o supermercado A precisa garantir um determinado nível de desempenho (à par da concorrência ou acima dela), como é o caso das decisões sobre preço e qualidade, ele destina uma maior gama de recursos analíticos para suportar suas decisões. Ao mesmo tempo, quando deseja garantir que a decisão seja sensível o suficiente para estar em sintonia com os anseios dos clientes, de modo geral, utiliza mais recursos humanos (experiência e intuição), como é o caso das decisões sobre variedade.

Por fim, os resultados deste estudo sugerem não existir uma cultura consistente que continuamente valorize a tomada de decisão baseada em dados na organização. Assim como argumenta Davenport et al. (2001, p. 127, tradução nossa), “[...] sem valores sólidos subjacentes aos esforços analíticos, os comportamento já difíceis de sustentar necessários para o sucesso são facilmente negligenciados [...] para que uma capacidade analítica realmente tenha sucesso, toda a organização precisa valorizar análises baseadas em dados”.

Ainda nessa direção, Holsapple et al. (2014) argumenta que um forte conjunto de capacidades e recursos analíticos será relativamente ineficaz caso não haja um movimento para aplicar essas competências de modo consistente, comprometido, coordenado e intencional. É preciso alinhar a cultura analítica da organização e a realidade de seu conjunto de capacidades

analíticas a fim de gerar *insights* e decisões relevantes para o negócio. Desalinhamentos, por sua vez, podem sugerir oportunidades, e obstáculos, para alcançar resultados superiores. Fazendo um paralelo com o caso em análise, nota-se que esse alinhamento ainda não está presente, visto que nem todas as decisões lançam mão de recursos analíticos, sendo em alguns casos completamente não relacionadas, a exemplo das decisões acerca do *mix* de produtos.

## 5 Conclusão

Primeiramente é importante destacar as contribuições conceituais das conclusões. Tendo como base o objetivo secundário sugere-se que há, de fato, um *ranking* entre os atributos de valor para o cliente supermercadista, no qual o preço, a qualidade, a variedade de produtos e marcas e a proximidade da residência ocupam, respectivamente, as posições mais importantes. Esse resultado está alinhado, em grande medida, com outras pesquisas realizadas (Hassan, 2012; Min, 2006, 2010; Nielsen, 2016).

Assim, espera-se ter contribuído para o avanço das literaturas de valor, valor para o cliente e proposição de valor, ao passo que um *ranking* dos atributos de valor para os clientes de supermercados é oferecido e empiricamente sustentado, bem como um instrumento para mensurá-lo. Esse *ranking*, gerado por meio de uma pesquisa empírica e análises estatísticas, preenche parte da lacuna de pesquisas de valor para o cliente conduzidas em contexto específico (Holttinen, 2014; Vargo & Lusch, 2008)

Com relação ao objetivo principal, isto é, a influência da OA nas decisões acerca dos atributos de valor mais relevantes para os clientes, sugere-se que com relação aos atributos preço e qualidade, atributos de valor mais importantes para o cliente, as decisões gerenciais lançam mão de fontes de informação estruturada. Já em relação à localização de uma nova loja, a tendência é decidir com orientação moderadamente analítica. Por fim, a decisão sobre variedade de produtos é inteiramente orientada pela experiência e a intuição das pessoas, sendo esses considerados os principais responsáveis por um bom desempenho na hora de escolher novos produtos para compor o *mix*.

Portanto, este estudo sugere que nas decisões que demandam nível de desempenho a par da concorrência ou acima dela, como é o caso das decisões sobre preço e qualidade, utiliza-se maior gama de recursos analíticos para suportá-las. Ao mesmo tempo, quando o intuito é garantir que a decisão seja sensível o suficiente para estar em sintonia com os anseios dos clientes, utiliza-se mais recursos humanos, como é o caso das decisões sobre variedade. Tal fato

pode ser explicado pela limitação de recursos analíticos, levando a organização a priorizar a alocação de tais recursos para decisões consideradas mais críticas.

Todas as organizações e todas as áreas podem se beneficiar da abordagem analítica. Para tanto, é necessário democratizar os dados bem como os recursos analíticos para que se possa escalar a tomada de decisão com base em fatos e dados. Apesar da evolução percebida, ainda há muito espaço para a tomada de decisão analítica, sobretudo no setor supermercadista. Redes de supermercados precisam explorar mais os dados para entender melhor seu cliente, direcionar ações de *marketing* mais segmentadas e desenhar suas operações de forma mais alinhada com os interesses de seus clientes. É preciso pensar em explorar dados em tempo real e tomar decisões não apenas olhando no retrovisor, consultando o que aconteceu no passado, mas olhando para o que acontece agora, percebendo em tempo real as mudanças rápidas e constantes nos contextos em que atuam (Oliveira & Handfield, 2018).

De forma complementar são apresentadas aqui, reflexões e contribuições de natureza da prática gerencial. Espera-se que praticantes da gestão, especialmente no setor supermercadista, encontrem neste estudo um bom ponto de partida, para construção de suas proposições de valor, considerando que conhecer os principais atributos de valor para os clientes é o primeiro passo para criar proposições de valor fortes e competitivas (Anderson, Narus, & Rossum, 2006; Rintamäki et al., 2007). Do ponto de vista da geração da vantagem competitiva, conclui-se que a proposta de valor verificada se encontra alinhada com o desejo dos clientes, pois se sustenta na qualidade e na variedade do *mix*, tudo isso a um preço que o gestor considera a par do preço médio do concorrente local.

Entretanto, sugere-se que resultados mais assertivos podem ser alcançados caso a decisão sobre variedade, mantendo o alinhamento com o cliente, utilize processos com abordagem mais analítica e em tempo real, utilizando recursos tecnológicos, como *machine learning* e inteligência artificial, para ajudar a entender o que os seus clientes desejam de uma forma mais consistente, assertiva e ágil. Tomar decisões baseadas exclusivamente na experiência das pessoas pode alicerçar esse processo em um paradigma do passado, o que dificultaria uma decisão assertiva caso as preferências dos clientes estejam mudando rapidamente ou que mudem radicalmente. Afinal, caso as organizações compreendam os benefícios das decisões baseadas em conhecimento analítico e sejam capazes de incorporá-los ao negócio, poderão evoluir da condição de paridade competitiva para vantagem competitiva nos mercados futuros (Hair et al., 2018; Kiron et al., 2014).



Do ponto de vista metodológico os autores recomendam atenção à generalização dos resultados, pois a pesquisa empírica foi realizada em um período de recessão econômica, segundo dados do IBGE (2017). Com relação à generalização estatística do *ranking* os autores consideram que realizaram todos os procedimentos para a correta amostragem, reduzindo o viés nos turnos e na localização das lojas. Vale também ressaltar os cuidados necessários para não gerar viés na posição do atributo no *ranking*, criando assim a lógica do rodízio de posição. Entretanto, os autores recomendam atenção à generalização estatística das conclusões na relação entre abordagem analítica e atributos de valor, pois esta pesquisa foi realizada em uma única rede de supermercados, apesar da escolha não ter sido por conveniência, mas sim por critérios objetivos, conforme descritos na seção de Procedimentos Metodológicos deste trabalho. Vale destacar que esta limitação foi necessária, dada à necessidade de se fazer a relação das decisões gerenciais com os atributos de valor.

### Referências

- Associação Brasileira de Supermercados. (2016). 39ª edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper 2016. SuperHiper (ABRAS), 40–47.
- Associação Brasileira de Supermercados. (2019). Ranking ABRAS 2019: o retrato oficial do autosserviço brasileiro. SuperHiper (ABRAS), (514), 1–170.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W. van. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84, 1–11.
- Associação Paulista de Supermercados. (2016). APAS revela pesquisa inédita sobre tendências do consumidor e dados do setor supermercadista durante Feira e Congresso. 32a Feira e Congresso de Gestão Internacional em Supermercados APAS 2016, 4.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656.
- Bakar, A. R. A., Ruwais, N. M. Al, & Othman, A. R. (2013). Customer Net Value: a Service Gap Perspective from Saudi Arabia. *Global Journal of Business Research*, 7(4), 19–33.
- Bardin, J. L. (1977). *Ére logique*. Paris: Robert Laffont.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Rio de Janeiro: Vozes.

- Biernacki, P., & Walldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 2(November), 141–163.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Byrne, N., & McCarthy, O. (2014). Value proposition preferences of credit union members and patronage activity. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 567–589.
- Castanheira, N. P. (2005). *Estatística aplicada a todos níveis* (Editora Ibpe, Org.).
- Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte. (2016). Preço e qualidade dos produtos são os itens mais avaliados pelo consumidor na hora das compras. Recuperado 24 de fevereiro de 2017, de câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL/BH) website: [http://www.cdldb.com.br/portal/5192/Sugestao\\_de\\_Pauta/Preco\\_e\\_qualidade\\_dos\\_produtos\\_sao\\_os\\_itens\\_mais\\_avalidados\\_pelo\\_consumidor\\_na\\_hora\\_das\\_compras](http://www.cdldb.com.br/portal/5192/Sugestao_de_Pauta/Preco_e_qualidade_dos_produtos_sao_os_itens_mais_avalidados_pelo_consumidor_na_hora_das_compras)
- Chang, Y.-F. (2013). Exploration of shopping mall customer value propositions in the experience economy. *Actual Problems of Economics*, 143(5), 566–576.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3o ed). New York, N.Y: J. Wiley & Sons.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3–16.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 1–10.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., De Long, D. W., & Jacobson, A. L. (2001). Data to Knowledge to Results: Building an analytic capability. *California Management Review*, 43(2), 117–138.
- Ferreira, M. A. M., Venâncio, M. M., & Abrantes, L. A. (2009). Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. *Economia Aplicada*, 13(2), 333–347.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fifield, P. (2008). *Marketing strategy masterclass: implementing marketing strategy*. Hungria: Elsevier.
- Franco, M. L. P. B. (2003). *Análise de Conteúdo*. Brasília: Editora Plano.
- Gale, B. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. Nova York: The Free Press.

- Hair, J. F., Harrison, D. E., & Risher, J. J. (2018). Pesquisa em Marketing no século XXI: oportunidades e desafios. In *Revista Brasileira de Marketing* (Vol. 17).
- Hassan, A. (2012). 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. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 68–87.
- Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value - the value of time and place Kristina. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 205–215.
- Hermes, L. C. R., Cruz, C. M. L., & Santini, L. (2016). Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a ótica da VRIO: Um estudo de caso em um Supermercado independente. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(03), 373–389.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. . Nova York: Routledge.
- Holsapple, C., Lee-Post, A., & Pakath, R. (2014). A unified foundation for business analytics. *Decision Support Systems*, 64, 130–141.
- Holttinen, H. (2014). Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions *in* their practices. *Australasian Marketing Journal*, 22, 103–110.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Cidades. Recuperado 14 de junho de 2019, de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) website: <http://cod.ACAPS.gov.br/24P>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). Em dezembro de 2016, vendas no varejo recuam 2,1% e fecham o ano em -6,2%. Recuperado 24 de fevereiro de 2017, de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) website: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3375&busca=1&t=dezembro-2016-vendas-varejo-recuam-2-1-fecham-ano-6>
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Junior, S. S. B., Junior, N. A., & Satolo, E. G. (2014). A qualidade do serviço no varejo supermercadista avaliada pelo RSQ (Retail Service Quality). *Revista Espacios*, 35(3), 8–20.
- Kiron, D., Ferguson, R. B., & Prentice, P. K. (2013). From Value to Vision: Reimagining the Possible with Data Analytics. *MIT Sloan Management Review*, 1–19.
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2014). The Analytics Mandate. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 1–22.
- Kiron, D., Shockley, R., Kruschwitz, N., Finch, G., & Haydock, M. (2011). Analytics: The Widening Divide. *MIT Sloan Management Review*, Nov, 1–22.

- Lauchlan, S. (2019, outubro). Sainsbury's and Google - unexpected cloud platform in bagging area. Recuperado de diginomica.com website: <https://diginomica.com/sainsburys-and-google-unexpected-cloud-platform-bagging-area>
- Laursen, G. H. N., & Thorlund, J. (2010). Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting. In depth Report. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multiplevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Luchesa, C. J., & Neto, A. C. (2011). Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em Administração. Curitiba: Edição do Autor.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Wessels, G. (2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1), 5–14.
- Martinelli, E., & Balboni, B. (2012). Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(14), 2233–2247.
- Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education (2a). São Francisco-CA: Jossey-Bass Education Series and The Josey-Bass Higher Education Series.
- Min, H. (2006). Developing the profiles of supermarket customers through data mining. *The Service Industries Journal*, 26(7), 747–763.
- Min, H. (2010). Evaluating the comparative service quality of supermarkets using the analytic hierarchy process. *Journal of Services Marketing*, 24(4), 283–293.
- Moore, D. S. (2005). A estatística básica e sua prática. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Nielsen. (2016). Cresça mais pensando simples: como ter sucesso no novo cenário do varejo. Nielsen, (Junho), 1–26.
- Oliveira, M. P. V. de, & Handfield, R. (2018). Analytical foundations for development of real-time supply chain capabilities. *International Journal of Production Research*, 57(5), 1571–1589.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Parente, J. (2000). Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods (4a). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Poon, P., & Wagner, C. (2001). Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support Systems*, 30(4), 393–418.

- Rintamäki, T., & Kirves, K. (2017). From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 159–167.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Scanfone, L., Noel, T., Jr., & Gosling, M. D. S. (2015). As Diversas Formas de Ofertar Valor Para o Cliente. *RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 38–53.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159–171.
- Sidorova, A., & Torres, R. R. (2014). Business Intelligence and Analytics: A Capabilities Dynamization View. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, 1–9. Savannah.
- Siegel, S. (1981). *Estatística não-paramétrica: Para as ciências do comportamento*. Sao Paulo: McGraw-Hill.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, 63(2), 129–38.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 57–64.
- Terblanche, N. (2013). The influence of value on loyalty in the supermarket industry. *Acta Oeconomica*.
- Trkman, P., McCormack, K., Oliveira, M. P. V. de, & Ladeira, M. B. (2010). The impact of business analytics on supply chain performance. *Decision Support Systems*, 49(3), 318–327.
- Turly, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vázquez, R., Bosque, I. A. R.-D., Díaz, A. M., & Ruiz, A. V. (2001). Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 1–14.

Willems, K., Leroi-Werelds, S., & Swinnen, G. (2016). The impact of customer value types on customer outcomes for different retail formats. *Journal of Service Management*, 27(4), 591–618.

Zeithaml, V. a. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.