

# Criação e Agregação de valor no setor de Produtos Médico-Hospitalares no Brasil: uma análise do Segmento de Implantes Cardíacos

Zolmo de OLIVEIRA JUNIOR<sup>(1)</sup> Glaudivséria Alves FURLAN<sup>(1)</sup> Sílvio A. MINCIOTTI<sup>(2)</sup>

Reblampa 78024-422

Oliveira Júnior Z, Furlan GA, Minciotti SA. Criação e Agregação de valor no setor de Produtos Médico-Hospitalares no Brasil: uma análise do Segmento de Implantes Cardíacos. Reblampa 2006; 19(4): 252-257.

**RESUMO:** Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou identificar as atividades realizadas por empresas do setor de equipamentos médico-hospitalares no Brasil para agregar valor a suas ofertas ao mercado, na opinião de seus executivos, e compará-las com a percepção dos médicos geradores da demanda por esses produtos. A agregação de valor é uma prática já difundida na comercialização de produtos de consumo de massa, porém são conhecidas as dificuldades para alcançar em produtos em que a geração de demanda envolve mais de um público-alvo. Este é o caso dos produtos médico-hospitalares e, mais especificamente, dos equipamentos usados em implantes cardíacos. A pesquisa que suportou as conclusões deste estudo desenvolveu-se em duas etapas, uma exploratória, que permitiu conhecer os esforços de *marketing* empreendidos pelas empresas, e outra descritiva, a partir de um levantamento de campo envolvendo 291 médicos geradores de demanda. Os resultados mostram quais ações desenvolvidas pelas empresas são, de fato, valorizadas positivamente pelos médicos.

**DESCRITORES:** esforços de *marketing*, agregação de valor, geradores de demanda, público-alvo.

## INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Produtos Médico-hospitalares e Odontológicos (Abimo)<sup>1</sup> - este setor congrega um universo de 426 empresas que, pela diversidade de produtos, é dividido em seis segmentos específicos: odontologia, laboratório, radiologia, equipamentos médico-hospitalares, implantes e material de consumo.

O faturamento anual do setor (dados de 2005) foi da ordem de US\$ 2,45 bilhão de dólares, ou

1,28% do PIB industrial brasileiro, cifra especialmente relevante quando considera a quantidade reduzida de empresas que nele atuam, frente ao total de indústrias em atividade no país (cerca de 585 mil). Em 2005, esse faturamento apresentou um crescimento médio de 11,7% em relação ao ano anterior, se calculado em reais. Em dólares, foi de 34,4%, dada a supervalorização da moeda nacional.

Neste estudo, dados foram coletados em 12 empresas que participam do segmento de implantes e que fabricam ou distribuem próteses cardíacas no

(1) Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES.

(2) Professor do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES.

Endereço para Correspondência: Rua Maria Moron Morad, 25 - CEP 18017-196 - Sorocaba - SP. Brasil.

Trabalho recebido em 09/2006 e publicado em 12/2006.

Brasil. O resultado foi comparado com a percepção dos médicos para verificar se a oferta de *marketing* dos fabricantes está alinhada com as necessidades e desejos dos mesmos.

Existe farta literatura abordando o conceito de agregação de valor a produtos ou serviços em vários setores; entretanto são escassos ou inexistem estudos empíricos realizados para o setor de próteses cardíacas implantáveis no Brasil.

### **O segmento de implantes cardíacos no Brasil**

Segundo a Abimo<sup>1</sup>, o segmento de implantes cardíacos envolve os fabricantes e distribuidores de marcapassos, desfibriladores, cateteres, válvulas cardíacas e *stents* coronários, neste estudo denominados próteses cardíacas. O universo desta pesquisa congrega 12 empresas do segmento de implantes que fabricam ou distribuem próteses cardíacas.

Existe uma forte concentração das empresas no estado de São Paulo, onde estão sediados mais de 50% dos produtores e distribuidores brasileiros, com destaque para a capital, com sete empresas, seguidas de duas empresas na região Sul, uma empresa no interior do estado de São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra na região centro-oeste.

O segmento de implantes apresenta historicamente saldos negativos da balança comercial. Dados da Abimo<sup>1</sup> mostram que em 2005 as importações do segmento de implantes foram da ordem de 216 milhões de dólares e as exportações, de 48 milhões de dólares. Nesse mesmo ano, o segmento de implantes participou com 10,5% do faturamento total do setor que foi de 2,45 bilhão de dólares. Do montante comercializado em 2005, 34,5% destinou-se ao setor público, 50,8% ao setor privado e 14,8% às exportações.

Quando se examina o nível de qualificação dos funcionários, verifica-se a necessidade de uma mão-de-obra especializada e com formação elevada. Assim, pode-se dizer que o segmento não só é intensivo em capital, mas também em tecnologia, contando em seu quadro de pessoal com um grande número de profissionais com formação de nível médio e superior, que chegam a 95,6 % total, segundo dados da Abimo<sup>1</sup>.

### **O valor para o cliente**

Segundo Levitt<sup>2</sup>, a finalidade do *marketing* é criar e manter clientes. No ambiente altamente competitivo das empresas dos dias atuais, em que o consumidor pode escolher entre várias marcas, produtos, preços e fornecedores, as escolhas individuais recaem sobre as ofertas com maior valor agregado.

Kotler<sup>3</sup> afirma que, para o consumidor, valor é a maior diferença entre o valor total esperado e o custo total. O valor total esperado é o conjunto de benefícios que o consumidor espera de um determina-

do bem ou serviço e o custo total é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso de um produto ou serviço. A importância do valor é evidenciada por diversos autores que destacam seu papel fundamental na busca de relacionamentos estreitos entre a empresa e os seus clientes.

Para Albrecht<sup>4</sup>, entrega-se ao cliente um pacote de valor que resulta da combinação de bens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados projetados capazes de conquistar a aprovação do cliente e dar às empresas a segurança de sobrevivência e sucesso no mercado.

Porter<sup>5</sup> considera que a abordagem de valor está diretamente relacionada ao que os compradores estão dispostos a pagar e ao maior valor que provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios diferenciados que compensam um preço mais alto.

Considerando os diversos enfoques de valor, Leszinski e Marn<sup>6</sup> defendem a necessidade de uma definição precisa para que os administradores de *marketing* possam entender a natureza e a magnitude das oportunidades perdidas no gerenciamento de valor para o cliente. É necessário construir uma abordagem de valor que considere as posições da empresa e do cliente de forma distinta, assim como os resultados decorrentes da interação entre ambos.

Segundo Treacy e Wiersema<sup>7</sup>, as empresas precisam buscar um valor único que só elas podem entregar a um mercado escolhido, pois sem valor para o cliente não existe um negócio que seja sustentável.

### **Criação e Entrega de Valor**

Kotler<sup>3</sup> afirma que o processo de criação de valor passa diretamente pela satisfação do consumidor, considerando que os consumidores satisfeitos mudarão suas escolhas apenas quando surgir uma oferta melhor. Para reter seus consumidores, as empresas devem exceder suas expectativas, buscando sua satisfação total por meio da criação de valor.

Desta forma, entende-se a criação de valor para o cliente como o processo pelo qual a empresa busca desenvolver e comunicar benefícios que atendam necessidades e desejos de seus consumidores, gerando expectativas prévias preferencialmente acima de seus competidores.

Boulton<sup>8</sup> coloca uma outra perspectiva da criação de valor na nova economia, enfatizando a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis. Nessa abordagem, considera fundamental a atenção dada aos ativos intangíveis como um diferencial na criação de valor e ressalta atividades como qualidade do relacionamento com fornecedores, *know how* gerencial, marcas,

satisfação do cliente e retenção de colaboradores, entre outras.

No segmento pesquisado, o produto tangível é a prótese cardíaca em si, enquanto que os esforços de *marketing* para agregar valor ao produto são considerados como bens intangíveis. O valor do produto ou de parte dele não está contido no próprio produto, de modo que a entrega de valor ocorre no atendimento das necessidades e desejos do cliente, desvinculada das atividades voltadas para a venda do produto em si.

Para efeito deste estudo, foram consideradas como entrega de valor as atividades formais ou informais da empresa, voltadas ao atendimento de qualquer expectativa ou benefício não esperado pelo cliente, ocorrida antes, durante ou depois da venda.

Esse sistema de entrega de valor envolve a participação dos fornecedores, intermediários, elementos do ambiente interno e externo da empresa, cada qual com uma importância relativa para o bom funcionamento do sistema. Entretanto, o cliente julga o sistema como um todo, vinculado diretamente ao nível de expectativa gerado pela empresa.

Assim, a entrega de valor ocorre por meio de um sistema de transferência de benefícios formado pelo produto tangível que, neste caso, é a prótese cardíaca, e por bens intangíveis, representados pelos esforços de *marketing*, ligados ou não ao produto tangível, visando atender as expectativas do cliente formadas pela utilidade esperada e as características do produto.

Para Vasconcelos e Garcia<sup>9</sup>, a utilidade esperada representa o grau de satisfação que o cliente atribui aos bens e serviços que pode adquirir no mercado, ou seja, a qualidade que os bens econômicos possuem de satisfazer as necessidades humanas. Como está baseada em aspectos psicológicos e preferências, difere de cliente para cliente e representa apenas uma expectativa, uma vez que “poder satisfazer” não significa “realmente satisfazer” o cliente.

Entretanto, Naumann<sup>10</sup> enfatiza que a qualidade do produto *per se* não é o bastante para garantir a sobrevivência de uma empresa em um mercado competitivo em que o fator chave de sucesso das empresas reside em sua capacidade de entregar um valor superior para o cliente, quando comparada aos seus concorrentes.

Sob o aspecto operacional, a entrega de valor ocorre nos momentos de contato entre empresa e cliente, tanto para o produto tangível quanto para os serviços disponibilizados para o cliente. Esses contatos, denominados por Carlzon<sup>11</sup> como “momentos da verdade”, em que uma expectativa do cliente é atendida ou não, independente da compra do produto, são transformados em julgamentos de valor, uma vez que aumentam ou diminuem o valor criado anteriormente. Julgamentos positivos de valor, que deter-

minam escolhas por parte do cliente, decorrem mais da entrega do benefício esperado do que propriamente do efeito da geração de expectativas. Os contatos positivos reforçam a expectativa do cliente e favorecem o julgamento de valor, criando valor para a empresa e conseqüentemente agregando valor à oferta.

Segundo Giancesi e Corrêa<sup>12</sup>, é mais fácil para a empresa identificar as expectativas dos clientes do que suas reais necessidades, uma vez que os clientes são capazes de transmitir o que esperam de um produto ou serviço, mas, em muitos casos, não sabem ao certo do que realmente precisam (suas necessidades).

Quando cria uma expectativa no cliente, a empresa cria valor. Quando atende essa expectativa, ela entrega valor. A empresa pode criar mais valor do que entregar, o que é desastroso, ou criar um valor adicional para o cliente, entregando mais do que foi previsto, o que é excelente.

Conclui-se que a empresa precisa criar e entregar valor por meio do aperfeiçoamento e da coordenação de suas atividades de valor, gerar expectativas superiores para a sua oferta, reduzir os custos de aquisição e, principalmente, aproveitar os momentos de contato com seus clientes para agregar valor.

Contudo, além da criação e entrega de valor, há uma questão maior: atualmente, além de criar e entregar valor, a empresa deve fazê-lo melhor que a concorrência. Portanto, a geração de valor, a redução dos custos de aquisição e a entrega de valor de forma melhor que a concorrência são atividades básicas para que a empresa alcance um nível elevado de competência que a diferenciará de seus competidores.

### **Valor percebido pelo Cliente**

Zeithaml<sup>13</sup> realizou um estudo para definir os conceitos de preço, qualidade e valor sob a perspectiva do cliente. Para a autora, o valor percebido é uma função positiva da qualidade percebida, que possui atributos extrínsecos (a funcionalidade), intrínsecos (o prazer) e abstrações de nível elevado (os valores pessoais). Esses são, por outro lado, função negativa do sacrifício percebido e envolvem dispêndios monetários e não monetários (como tempo e esforço).

A idéia central do modelo de Zeithaml<sup>13</sup> é que o cliente recebe benefícios, que incluem aspectos práticos e emocionais, e assume alguns sacrifícios, como dispêndios de dinheiro, tempo, energia e psicológicos. Os clientes agem com base em uma expectativa de valor e dão preferência à organização que, de acordo com sua percepção, oferece o maior valor. Nessa abordagem, o valor percebido é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica.

Woodruff<sup>14</sup> propôs uma definição ampla para o valor percebido pelo cliente:

[...] a preferência e a avaliação de um cliente, relativa a atributos de produto, desempenho desses atributos e conseqüências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso.

A conceituação de Woodruff<sup>14</sup> incorpora a noção de valores desejados e recebidos e assevera que o valor tem origem nas percepções do cliente, bem como em suas preferências e avaliações. A definição também salienta o valor diante de situações de uso do produto e vincula os atributos do produto e seu desempenho às conseqüências do uso e aos objetivos pretendidos pelo cliente ou aos seus valores pessoais.

## METODOLOGIA

O estudo foi realizado em duas etapas: na primeira, exploratória e qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três especialistas do segmento de implantes cardíacos, de um universo de 12 empresas.

Para condução das entrevistas foi preparado um roteiro prévio que continha, além dos dados gerais do entrevistado e da empresa na qual trabalha, cinco tópicos com perguntas abertas, voltadas para a identificação das atividades de *marketing* desenvolvidas pela empresa para agregar valor ao produto. Adicionalmente, procurou-se verificar se a empresa possuía mecanismos para mensurar os resultados dos investimentos em *marketing* e o grau de disseminação de uma cultura de atendimento ao cliente.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. A análise das transcrições serviu de base para a construção de um questionário para ser respondido por especialistas de *marketing* das 12 empresas, todas elas fabricantes ou distribuidoras de próteses cardíacas, para identificar o grau de concordância do respondente em relação às atividades de *marketing* obtidas nas entrevistas.

A segunda fase da pesquisa buscou comparar os resultados da primeira fase com a percepção dos médicos. Utilizou-se um levantamento de campo (survey) para avaliar o grau de importância atribuída pelos médicos geradores da demanda de próteses cardíacas a cada uma das atividades que agregam valor (coletadas na primeira fase) e orientam a escolha de uma determinada marca ou produto.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultado da transcrição das entrevistas com os especialistas do setor e posterior envio de questionário para as 12 empresas fabricantes de próteses cardíacas, foram identificadas as seguintes atividades de *marketing* levadas a efeito pelas empresas produtoras, objetivando agregar valor aos seus produtos (quadro 1):

Na segunda fase da pesquisas, 291 médicos responderam o questionário, cujos resultados são apresentados na tabela I:

Na tabela, *Floor* representa a porcentagem de respondentes que deram nota mínima = 1 (nenhuma importância) e *Ceiling*, a porcentagem de respondentes que deram nota máxima = 7 (muita importância) para o esforço de *marketing* correspondente.

Chama atenção o fato da atividade 12 (disponibilizar sempre a prótese para uso imediato) ter sido considerada muito importante por 82,1% dos respondentes e não tendo recebido nenhuma nota 1 (nenhuma importância), com pequeno desvio padrão de 0,871.

Também merece destaque a atividade 13 (ter sempre o manual de instruções de uso da prótese disponível), para a qual 5,8% dos respondentes não dão nenhuma importância e apenas 11%, muita importância, com desvio padrão de 1,685.

Os dados sugerem que os médicos valorizam muito o fato do fabricante disponibilizar sempre a prótese para uso imediato e atribuem menos valor à disponibilidade do manual de instruções. Trata-se de um fato interessante, porque atualmente as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) exigem que o fabricante disponibilize o manual na embalagem do produto. Já a disponibilidade da prótese para uso imediato é um item de distribuição que envolve toda a cadeia de valor do produto, desde a sua fabricação ou importação até uma bem coordena-

**QUADRO 1**  
ATIVIDADES DE *MARKETING* DOS FABRICANTES

<b>P1</b>	Fornecer treinamento acerca do produto
<b>P2</b>	Proporcionar a visita do médico às instalações (fábrica, escritório) do fabricante
<b>P3</b>	Fornecer suporte técnico
<b>P4</b>	Propiciar a participação em protocolos de estudos clínicos envolvendo a prótese
<b>P5</b>	Visitar periodicamente o médico (vendedor / representante)
<b>P6</b>	Estabelecer canais de comunicação para sugestões / reclamações sobre a prótese
<b>P7</b>	Investir em pesquisa, desenvolvimento e inovações constantes
<b>P8</b>	Possuir um sistema de qualidade implantado e atuante
<b>P9</b>	Ter um corpo de funcionários e distribuidores motivados e treinados
<b>P10</b>	Atuar profissionalmente, isto é, dar informações corretas sobre o produto, cumprir horários, acordos etc.
<b>P11</b>	Participar de congressos e eventos do setor
<b>P12</b>	Disponibilizar sempre a prótese para uso imediato
<b>P13</b>	Ter sempre o manual de instruções de uso da prótese disponível
<b>P14</b>	Transmitir uma imagem de alta confiabilidade, isto é, atender às expectativas do médico em termos de atendimento, qualidade e performance do produto
<b>P15</b>	Ter sempre uma prótese com preço adequado
<b>P16</b>	Publicar os resultados de pesquisas clínicas envolvendo a prótese

**TABELA I**  
PERCEPÇÃO DOS MÉDICOS ACERCA DA IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DE *MARKETING* DAS EMPRESAS PARA AGREGAR VALOR AOS PRODUTOS

	Casos	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. de Variação	Nota Mínima	Nota Máxima	% Floor	% Ceiling
<b>P1</b>	291	5,3	5,3	7,0	1,441	0,27	2,0	7,0	0,0%	29,9%
<b>P2</b>	291	4,3	4,0	4,0	1,530	0,35	1,0	7,0	1,4%	11,0%
<b>P3</b>	291	6,6	7,0	7,0	0,675	0,10	4,0	7,0	0,0%	69,1%
<b>P4</b>	291	5,6	6,0	7,0	1,499	0,27	1,0	7,0	0,3%	42,3%
<b>P5</b>	291	4,6	4,0	4,0	1,668	0,36	1,0	7,0	0,7%	23,4%
<b>P6</b>	291	4,8	5,0	4,0	1,448	0,30	1,0	7,0	0,3%	17,5%
<b>P7</b>	291	6,6	7,0	7,0	0,576	0,09	5,0	7,0	0,0%	63,9%
<b>P8</b>	291	6,6	7,0	7,0	0,585	0,09	4,0	7,0	0,0%	66,0%
<b>P9</b>	291	5,8	6,0	7,0	1,117	0,19	2,0	7,0	0,0%	35,7%
<b>P10</b>	291	6,6	7,0	7,0	0,772	0,12	4,0	7,0	0,0%	74,9%
<b>P11</b>	291	4,7	4,0	4,0	1,327	0,28	2,0	7,0	0,0%	17,9%
<b>P12</b>	291	6,7	7,0	7,0	0,871	0,13	2,0	7,0	0,0%	82,1%
<b>P13</b>	291	3,8	4,0	4,0	1,685	0,45	1,0	7,0	5,8%	11,0%
<b>P14</b>	291	6,4	7,0	7,0	0,807	0,13	2,0	7,0	0,0%	56,4%
<b>P15</b>	291	5,8	6,0	7,0	1,378	0,24	2,0	7,0	0,0%	45,7%
<b>P16</b>	291	6,7	7,0	7,0	0,631	0,09	3,0	7,0	0,0%	76,3%

da logística de entrega no ponto de consumo, ou seja, no hospital.

## CONCLUSÕES

A análise estatística dos dados revela que os *esforços de marketing* mais valorizados pelos médicos são:

1) Disponibilizar a prótese para uso imediato. Isso implica dispor de um sistema logístico e de administração de vendas eficiente, uma vez que manter estoques elevados no cliente envolve altos custos e, por outro lado, a falta do produto é problemática. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios dos fabricantes deste segmento empresarial;

2) Suporte técnico em relação ao produto. Como os produtos estão a cada dia mais complexos, torna-se difícil para os médicos acompanhar as inovações tecnológicas, o que torna este item um diferencial competitivo nas estratégias de *marketing* dos fabricantes.

3) Atuar com profissionalismo. As empresas precisam investir na capacitação dos seus funcionários, principalmente os que têm contato direto com os médicos, para que o atendimento se torne um diferencial competitivo.

4) Realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento. O desenvolvimento tecnológico do setor é muito intenso, com produtos cujos ciclos de vida estão cada vez mais curtos e médicos cada vez mais interessados em oferecer a melhor tecnologia para benefício de seus pacientes.

5) Implantar um sistema de qualidade. Por força de regulamentação do governo brasileiro, a implantação de sistemas da qualidade faz parte de normas que se tornarão obrigatórias em um futuro próximo. Quando isto acontecer, essa atividade deixará de ser um diferencial competitivo para as empresas.

O estudo permite verificar claramente a importância das atividades de *marketing* desenvolvidas pelas empresas para agregar valor à oferta, em busca de diferenciais competitivos no segmento específico das próteses cardíacas.

Os resultados corroboram as observações de Boulton<sup>8</sup> com relação à importância dos esforços intangíveis de *marketing* para criar diferenciais capazes de agregar valor ao produto. Esses achados podem contribuir para a reorientação das *atividades de marketing* desenvolvidas pelas empresas, permitindo-lhes agregar valor aos seus produtos e subsidiando a tomada de decisão para o seu posicionamento estratégico.

Oliveira Júnior Z, Furlan GA, Minciotti SA. Value creation and addition in the brazilian medical device sector: an analysis of the cardiac implant segment. Reblampa 2006; 19(4): 252-257.

**ABSTRACT:** This paper shows the results from the research aimed at identifying activities carried out by Brazilian companies of the medical device sector in order to add value to their marketing offers, as well as comparing such data with the perception of the physicians who create demand for these products. Value addition is a widespread practice in the commercialization of mass consumption products, although difficulties are met when the demand comprises more than one target consumer group. This is the case of the medical device sector, more specifically of products used in cardiac implants. Research supporting the conclusions of this study has been developed in two stages: one exploratory, which showed the marketing efforts by the companies, and a descriptive one from a field survey comprising 291 demand-generating physicians. The results suggest which actions developed by the companies are actually valued by physicians.

**DESCRIPTORS:** marketing efforts, aggregated value, demand generator, target group.

---

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ABIMO Estudo Setorial da Indústria de Equipamentos Odonto-Médico-Hospitalar e Laboratorial no Brasil. Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), 2006.
- 2 Levitt T. A imaginação de marketing. São Paulo: Atlas, 1985.
- 3 Kotler P. Administração de Marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 4 Albrecht K. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- 5 Porter M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 6 Leszinski R, Marn MV. Setting value, not price. 1997.
- 7 Treacy M, Wiersema F. Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, 1993; 71(1): 84-108.
- 8 Boulton RES, Libert BD, Samek SM. Decifrando o Código do Valor. São Paulo: Campus, 2001.
- 9 Vasconcelos MAS, Garcia ME. Fundamentos de economia. São Paulo: Saraiva, 1998.
- 10 Naumann E. Creating Customer Value. Cincinnati: Thompson Executive Press, 1995.
- 11 Carlzon, J. A hora da verdade. São Paulo: Sextante, 1992.
- 12 Gianesi IGN, Corrêa HL. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- 13 Zeithaml VA. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing. 1988 July; 52: 2-22.
- 14 Woodruff RB. Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science. 1997; 25(2): 139-53.