

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O CONCEITO DE VALOR PERCEBIDO
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE SOBRE A
UTILIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O PRODUTO**

Cláudia Szafir-Goldstein

Orientador: Prof.Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003551

**O CONCEITO DE VALOR PERCEBIDO
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE SOBRE A
UTILIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O PRODUTO**

Cláudia Szafir-Goldstein

Orientador: Prof.Dr. Geraldo Luciano Toledo

Projeto de dissertação de mestrado apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

São Paulo

2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Szafir-Goldstein, Cláudia

O conceito de valor percebido um estudo de caso
na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção
dos clientes sobre o produto / Cláudia Szafir-Goldstein. —
São Paulo : FEA/USP, 2000.
p.231

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Clientes 2. Valor percebido 3. Marketing -
Administração 4. Indústria de papel e celulose I. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.812

AGRADECIMENTOS

Pela orientação paciente, precisa e animadora durante todo o processo de elaboração da dissertação, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo.

Pelas dicas valiosas durante o curso de mestrado, Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho.

Aos profissionais da Cia. Suzano de Papel e Celulose, que contribuíram com as informações necessárias à realização da pesquisa.

Pela simpatia e rapidez em todos os momentos que eu necessitei localizar o material bibliográfico: Irene L. dos Santos, Lauci R. Bortoluci, Lúcia Kawahara, Maria das Graças e Vera L. M. Joenck da Biblioteca da FEA/USP.

Pela simpatia e rapidez em fornecer as informações que eu necessitei durante o curso de Mestrado: Daniela A. Martins, Eloisa M. Alessio e Fabiana C. Caseiro da Coordenação da Pós-graduação da FEA/USP; Ana Cristina dos Santos, Lucimara A. Nascimento, Maria A. J. Sales, Márcia G. Novo e Valéria Lourenção da Seção de Pós-graduação da FEA/USP.

Pela simpatia e auxílio : Ivanete, Bianca e Juliana.

Pela amizade e apoio em todos os momentos do Mestrado: César Alexandre de Souza, Cristiane Oliver, Diógenes de Souza Bido e Eduardo Kazuo Kayo. E também a Jacques Melul Rubal, pela ajuda quanto ao orientador, e a Ruben, pela ajuda quanto à pesquisa.

À minha família, que é a base de tudo na vida: meus pais, Raquel e Rubin, meus irmãos, Silvio e Milena, meu marido, Ricardo e meus filhos, Ariele e Rafael.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é contribuir para o entendimento do conceito de valor percebido pelo cliente em relação aos produtos e serviços ofertados por uma empresa fornecedora.

Para tanto, estabeleceu-se um aprofundamento teórico do conceito, baseado na literatura sobre estratégia em marketing e administração, assim como estudos de comportamento do consumidor e qualidade. Como complementação, abordou-se o mercado industrial e o comportamento do comprador industrial.

Foi conduzida uma pesquisa exploratória, através de um estudo de caso em uma empresa do setor de Celulose e Papel, nacional, para se analisar como esta entende o conceito e o operacionaliza.

O estudo propôs, ainda, uma sistematização de atividades para avaliação do valor percebido pelo cliente.

Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa está familiarizada com o conceito de valor percebido, embora este não esteja sendo totalmente aplicado.

Não existe avaliação de valor do cliente formalizada na empresa estudada. A empresa reconhece a necessidade de se conhecer bem o cliente e, para tal, tem planejadas pesquisas com seus clientes diretos e indiretos. Pretende, com essas pesquisas, estabelecer as prioridades de seus clientes na elaboração dos planos estratégicos da empresa.

Foi constatado que, sem que a empresa pesquise o cliente, o que a empresa considera valor para o cliente e o valor que o cliente percebe são visões diferentes.

Conclui-se, portanto, que a avaliação do valor percebido é uma ferramenta importante no processo de conhecer o cliente e poder atendê-lo, sendo fundamental no estabelecimento de estratégias que tornem a empresa competitiva em relação à concorrência.

Outra conclusão importante diz respeito a constatação de que o conceito de valor percebido pode ser bem aplicado ao *commodity business*, ou seja, que empresas com produtos similares aos concorrentes, que historicamente negociavam preço, podem se beneficiar de estratégias que levem em consideração o valor percebido pelo cliente em diferenciações de serviços prestados ao cliente, tanto de marketing quanto logísticos, e ênfase no relacionamento com o cliente.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to contribute for the understanding of perceived value concept.

The theory used to this was based on marketing and administration literature about strategy, and also consumer behavior and quality studies. As a complementation, business market and industrial buyer behavior literature were also reviewed.

An exploratory research was conducted, as a case study in the Paper Industry, to know how the company understands and uses the concept of perceived value.

This dissertation proposed an activities systematization of perceived value evaluation.

The results of this research indicated that the company is used to the concept of perceived value, although it is not been totally applied there.

There is no value evaluation formalized in the studied company. But it recognizes the necessity of well know its own customers, and, for this purpose, there are researches planned to its direct and indirect customers.

It was verified that, if the company is not evaluating its customers response about its products and services, the vision it has about customer value and the real value its customer perceives will not be the same.

So, the perceived value evaluation is an important instrument on the process of knowing customers and better serving them, determining strategies that allow the company to be more efficient on competitive market.

An important conclusion of the case study is that commodity business can use the concept of perceived value with large benefits for the company, changing prices arguments on the negotiation for value. The company that cannot add value on the tangible product, that is similar to the concurrence, can add value for the customer on services and relationship.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	IV
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE QUADROS	VIII
<u>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</u>	<u>02</u>
1.1 O Objeto de Estudo	09
1.2 Objetivos do Estudo	10
1.3 Questões a serem investigadas	12
1.4 Justificativa do Estudo	12
1.5 Pressupostos Conceituais	13
1.6 Definição dos Termos Conceituais Relevantes	13
<u>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	<u>21</u>
2.1 Administração Estratégica e Marketing	21
2.2 Estratégia Competitiva	30
2.2.1 Grupo Estratégico e Forças Competitivas	33
2.3 Orientação para o mercado e competitividade	37
2.4 Valor Percebido	47
2.4.1 O conceito de “Valor Percebido”	48
2.4.1.1 Conceito de Cadeia de Valor	53
2.4.1.2 Valor do Cliente	55
2.4.2 Valor e Qualidade	70
2.4.3 Valor e Satisfação do Cliente	74
2.4.4 Valor Percebido e Preço	88
2.4.5 Valor e Estratégia Organizacional	93
2.4.5.1 Escola da Qualidade como Estratégia Organizacional	103
2.5 O mercado industrial e o comportamento do comprador industrial	125
2.5.1 Centro de Compras	131
2.5.2 Comportamento do Comprador Industrial	136

2.5.3 Orientação para o Mercado e o Marketing Industrial	142
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	144
3.1 O Método de Pesquisa	144
3.1.1 Estratégia de Pesquisa	147
3.2 Coleta e Tratamento dos Dados	150
3.3 O Modelo de Pesquisa	153
CAPÍTULO 4 – O ESTUDO DE CASO	154
4.1 O Setor Industrial de Papel e Celulose	154
4.2 A empresa estudada	157
4.2.1 Organograma da empresa	157
4.2.2 As quatro divisões de negócios da empresa estudada	157
4.3 Análise dos Dados	159
4.4 Conclusão do Estudo de Caso	188
CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PARA AVALIAÇÃO DE VALOR PERCEBIDO	195
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	202
6.1 Conclusões do estudo	202
6.2 Limitações	203
6.3 Recomendações para estudos futuros	204
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	206
ANEXO	215

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sequência Lógica do Estudo	01
Figura 2	A dimensão administrativa de marketing	06
Figura 3	Conceito Tridimensional de Marketing	07
Figura 4	As cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria	34
Figura 5	Orientação para o Mercado	41
Figura 6	Modelo dos Efeitos Independentes na Relação entre Orientação para o Mercado, Fatores Específicos do Negócio, Fatores de Nível de Mercado e Desempenho	46
Figura 7	Conceitos Centrais de Marketing	50
Figura 8	Determinantes do Valor Agregado entregue ao Consumidor	60
Figura 9	Modelo de Hierarquia do Valor do Cliente	63
Figura 10	Modelo "Meio-Fim" Relacionando Preço, Qualidade e Valor	65
Figura 11	Modelo ACSI – American Customer Satisfaction Index	77
Figura 12	Processo de Determinação do Valor do Cliente	79
Figura 13	Reclamações de Clientes	81
Figura 14	Relação entre valor e preço	88
Figura 15	Um modelo de relacionamento lucrativo	98
Figura 16	A Trajetória para a Competitividade/Qualidade como arma estratégica	109
Figura 17	As dimensões dos processos organizacionais	111
Figura 18	Matriz de Classificação de Clientes	139
Figura 19	Continuum da Pesquisa	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução do Pensamento Estratégico	20
Quadro 2	Alguns dos Componentes Críticos que afetam a Competitividade na Indústria	35
Quadro 3	Síntese das Quatro Eras	107
Quadro 4	Diferenças entre bens de consumo e bens e serviços industriais	130
Quadro 5	Estágios do processo decisório da compra industrial	137
Quadro 6	Modelo de decisão do Consumidor	138
Quadro 7	Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa	149
Quadro 8	Produção Física de Gêneros selecionados	155
Quadro 9	Nível de Utilização da Capacidade Produtiva	156

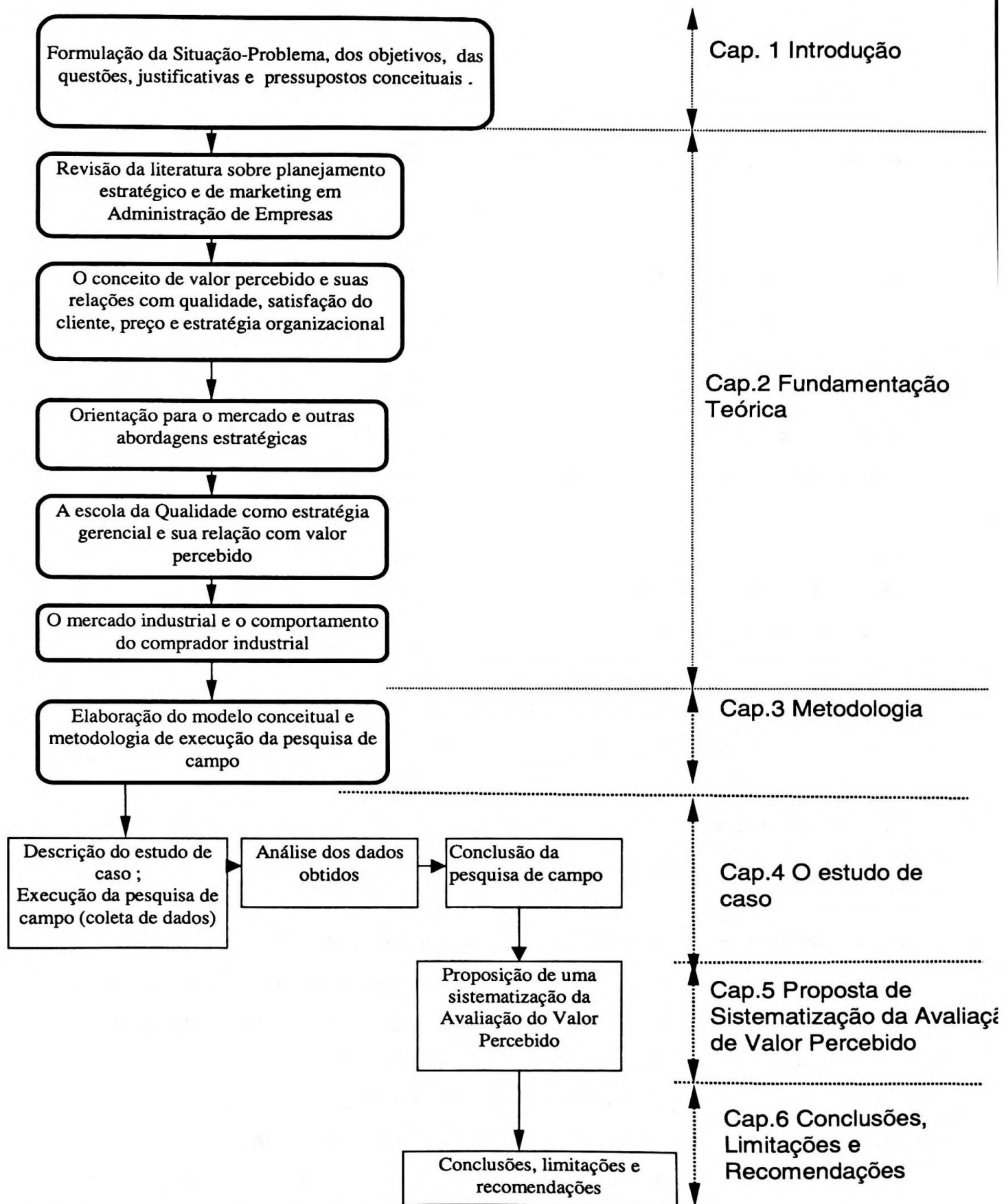


Figura 1: Sequência lógica do estudo (Fonte: Adaptado pela autora de Bido, 1999, Fig.1)

1. INTRODUÇÃO

Após terem-se voltado para seus processos internos e focado a melhoria do ponto de vista da empresa, as organizações estão descobrindo que é o cliente quem determina o valor do produto.

Embora o propósito de marketing seja conhecer o consumidor a fim de atender suas necessidades, o conceito de valor percebido (pelo cliente) ainda é recente como ferramenta estratégica para as empresas.

Com a globalização da economia, fenômeno que se verifica neste final de século, houve um acirramento da competição entre as empresas, passando a concorrerem não só localmente, onde o cenário era conhecido e até previsível, mas mundialmente.

Diante desse ambiente competitivo, as empresas buscam formas de sobrevivência, ou seja, estratégias para continuarem no mercado e vencerem a concorrência. O objetivo, então, de qualquer organização é ser bem sucedida.

Sucesso, na definição de Porter (1991), é a obtenção de uma posição competitiva que leve a um desempenho superior e sustentável.

Lambin (1989) afirma, mediante o conceito de Marketing Estratégico, que a orientação para as oportunidades de mercado mais atrativas contribuem para o sucesso das organizações, quando essas possuem uma posição competitiva superior à de seus concorrentes.

Por posição competitiva, entende-se a posição que a empresa ocupa no mercado em relação aos seus concorrentes.

Na opinião de Day (1990), são os clientes e os concorrentes as duas dimensões ao longo das quais pode-se obter vantagens competitivas.

Segundo Porter (1992), "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou

do fornecimento de benefícios singulares que mais que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva : liderança de custos e diferenciação”.

Ainda, de acordo com Porter, a vantagem competitiva é obtida por meio da implementação de estratégias competitivas adequadas, pela combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1994, p.18), “o sucesso competitivo passa a depender da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead time, maior habilidade de servir à clientela etc.”

Assim, vê-se que os dois tipos básicos de vantagens competitivas propostos por Porter permitem várias combinações, inclusive entre eles, ou seja, não são mutuamente excludentes.

As críticas de Mintzberg (1994) recaem exatamente nessa divisão, ou decomposição, simplificada do processo estratégico, sem que Porter considere os detalhes subjacentes às escolhas e os fatores integrantes. Segundo Mintzberg, as técnicas analíticas de desenvolvimento de estratégias genéricas, sugeridas por Porter, não bastam para o gerenciamento estratégico, é necessário o pensamento consciente. Além do fato de que as estratégias podem ser recicladas com o decorrer da ação de gerenciamento.

Tal idéia é corroborada por Dunham e outros (1995), quando coloca que não existem estratégias prontas, que dependem de cada caso, “Como não existem duas empresas exatamente iguais em experiência, aptidões, ativos ou outros recursos, uma estratégia ‘superior’ integra os fundamentos de uma forma que tira proveito das forças únicas da organização e do empreendimento”. E também por Aaker (*apud* Mintzberg, 1994), quando sugere que planejamentos anuais dificultam tomadas de decisões e ações estratégicas, que devem ser tomadas de acordo com a necessidade – a qual não tem data prévia para surgir.

Gale (1991) trabalhou os conceitos desenvolvidos na escola da Qualidade e propôs o uso da qualidade para obtenção das vantagens competitivas, de forma parecida com as definidas por Porter. Assim, o autor afirma haver duas maneiras de vencer os concorrentes: mediante a qualidade percebida superior, que equivale à diferenciação, ou por intermédio da qualidade de conformação superior, que equivale à liderança de custos.

Gale (1991, p.135) ainda complementa, afirmando que a qualidade de conformação superior produz tanto um custo total menor quanto qualidade percebida superior (por ser a qualidade “um dos principais atributos levados em consideração na decisão de compra”).

Ao trabalhar a qualidade dos produtos e dos processos, não basta visualizá-la sob a ótica das especificações internas da empresa. O cliente deve valorar esta qualidade.

Atender as necessidades do cliente está ligado ao conceito de Marketing. Vários autores colocam o cliente como a razão de ser do marketing. Na verdade, pode-se ampliar e dizer que o cliente é a razão de ser da empresa – ou deveria ser.

McCarthy (1997, p.22) divide o conceito de Marketing em Micromarketing e Macromarketing, onde:

- Micromarketing é o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtor;
- Macromarketing é um processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e demanda e realiza os objetivos da sociedade.

Em ambas as definições, o cliente ou consumidor é o objetivo final da existência dos fluxos de bens e serviços. E a partir dele se inicia o processo de marketing.

O conceito de Marketing, independente do autor que o defina, traz consigo alguns elementos centrais que formam sua estrutura, tais como:

- desejos e necessidades dos consumidores;
- produtos e serviços para satisfazer essas necessidades e desejos;
- o valor e o custo envolvidos nessa satisfação;
- as trocas, transações e relacionamentos entre os participantes do processo;
- os mercados e os praticantes das ações de marketing.

A diferença entre conceito e definição, ora adotada, considera conceito como algo consolidado pela prática e por diversos autores, enquanto definição depende de quem a faz, ou seja, definição é a opinião defendida por um autor enquanto conceito é aceito por diferentes autores. Tal diferença aceita pela autora é baseada, entre outros, no trabalho de Henry Mintzberg.

Geraldo Luciano Toledo (1994) coloca três dimensões do conceito de Marketing: filosófica, administrativa e funcional.

A dimensão filosófica procura destacar o conceito ou orientação subjacente às atividades propostas, assentando as bases que fundamentarão a filosofia de ação administrativa da organização. Esta dimensão trabalha o significado de marketing.

Assim, as orientações de marketing de uma determinada organização fazem parte da dimensão filosófica do conceito. A orientação pode ser para produto, produção, vendas, marketing societal e para marketing, este último abrangendo a orientação da empresa para os clientes, para a concorrência e para ambos, denominada orientação para o mercado. No contexto de orientação para o mercado encontra-se o campo de aplicação do conceito de valor percebido. Ou seja, como conceito, o valor percebido faz parte da dimensão filosófica do marketing, a ser aplicado conforme a orientação da empresa.

Na dimensão administrativa, ocorrem as atividades relacionadas a um processo de administração, incluindo a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a realizar trocas desejadas

com os mercados-alvo, buscando atingir as metas estabelecidas pela organização.

O trabalho administrativo consiste, basicamente, de três tarefas: planejar, implantar e controlar.

Por planejar subentendem-se dois aspectos, que são procurar oportunidades e formular as estratégias de marketing, de acordo com as oportunidades detectadas.

Após tal planejamento, ocorre a etapa de implantar as estratégias anteriormente formuladas. Ou seja, é a operacionalização do plano estratégico desenvolvido, que tem continuidade no controle do processo, por meio de sistemas de informação adequados.

A aplicação do conceito de valor percebido tem início nas atividades da análise do mercado e da concorrência, fazendo parte do planejamento e da implantação das estratégias de marketing, e como tal, sendo controlado para adequação aos objetivos.

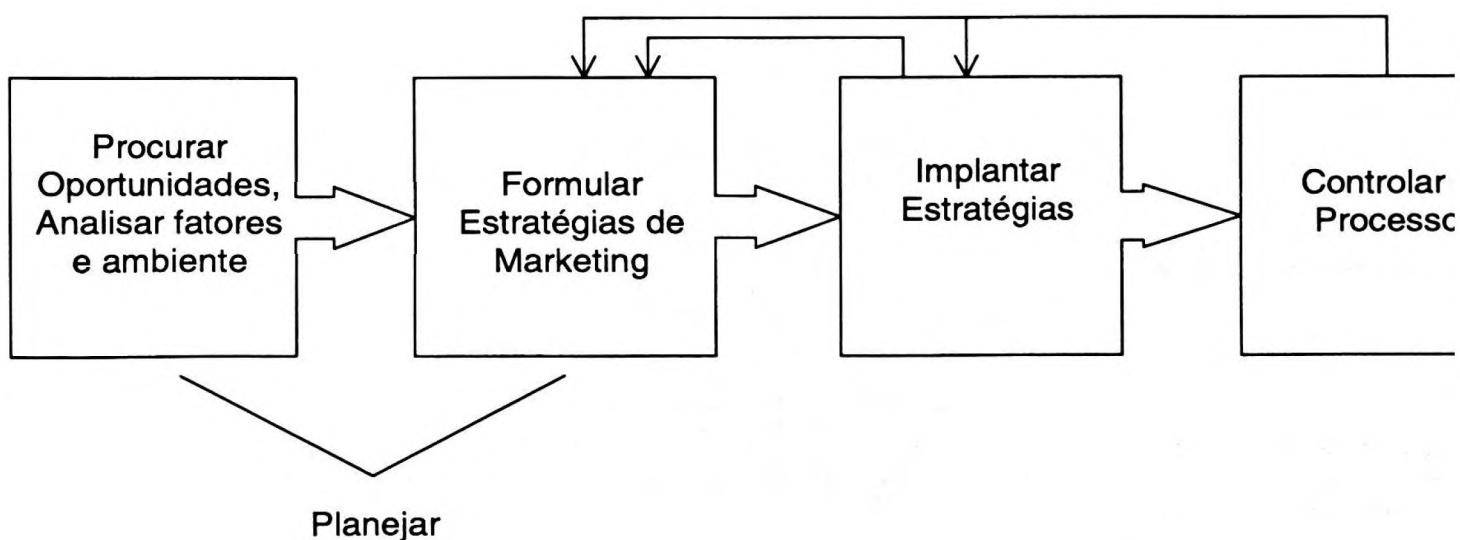


Figura 1 "A dimensão administrativa de Marketing"

Fonte: Adaptado de McCarthy (1982)

Funcional é a dimensão que diz respeito, em primeiro lugar, ao objeto da atividade de marketing: a troca; e, em segundo lugar, ao objetivo do marketing em relação ao processo de troca: criar, estimular e facilitar a realização de trocas entre a empresa e seus mercados, assumindo a existência ou interesse de pelo menos duas partes, uma das quais esteja em condições de apresentar algo que seja de valor para a outra. A dimensão funcional refere-se à própria natureza do conceito, seu objeto e objetivo.

A dimensão gerencial refere-se à função do marketing no contexto de um sistema em que a empresa se insere, ou seja, um complexo de atribuições e obrigações em uma unidade organizacional.

Assim sendo, as atividades de marketing, no âmbito organizacional, estão relacionadas a identificar, cultivar, estimular e servir os mercados (Siqueira, 1992, p.30). É a operacionalização do conceito de valor percebido.

As três dimensões do marketing segundo Toledo (1994) podem, então, ser visualizadas de forma esquemática, conforme se observa na figura 3.

Figura 3
Conceito tridimensional de Marketing
Recurso básico: informação



Objeto: troca
Objetivo: facilita e estimula a troca entre as partes

Orientação:

- Produção
- Produto
- Vendas
- Marketing Societal
- Marketing
 - Orientação para clientes
 - Orientação para concorrência

} Orient.p/o
Mercado

} Valor Percebido
pelo Cliente

Administração de Marketing

Funções relacionadas a um processo administrativo, tais como:

- Análise
- Planejamento
- Implantação de programas
- Controle de programas p/ troca mercados-alvo

(Fonte: Toledo, G.L., 1994, "Relações Públicas e Marketing: um conceito tridimensional")

Culliton (1970) afirma que a chave para o sucesso de marketing está em “ter o produto certo, com o preço certo, no lugar certo, no tempo certo, com a propaganda certa; porém o segredo básico do marketing é que a dimensão do ‘certo’ é determinada pelo consumidor...”.(p.11)

No final da década de 90, o enfoque nos clientes e na concorrência, ou seja, nos elementos externos à empresa, passou a dominar a literatura e as pesquisas, orientando as empresas para o mercado.

Os anos 80, ao contrário, foram marcados pelo enfoque interno, no gerenciamento da qualidade, reengenharia, *downsizing*, reestruturação.

Tal visão trouxe melhorias nos processos internos das empresas, com estas aprendendo a usar e dominar tais ferramentas (Garvin, 1983).

Assim, surgiu a necessidade de procurar novas formas de adquirir vantagens sobre os concorrentes, as vantagens competitivas. O enfoque externo passa a ser o novo direcionamento na busca de um desempenho superior à concorrência.

Day (1990) afirma que para a empresa ter desempenho superior, não basta atender as necessidades visíveis dos clientes mas sim possuir uma orientação adequada de mercado, sendo guiada pelo mesmo. Ser guiada pelo mercado significa ter recursos e competências para produzir, mas também **habilidades superiores no entendimento e satisfação do cliente.**

Entender e satisfazer o cliente significa conhecer o que é valor para ele.

Assim, o conceito de valor percebido é a chave para conhecer melhor o cliente e obter vantagens sobre a concorrência.

O conceito de valor percebido pelo cliente ainda é bastante recente, e carece de um consenso entre os diversos autores que o estudaram e definiram.

A literatura sobre o assunto apresenta-se em volume reduzido, e é quase inexistente no Brasil.

A literatura de marketing sobre o tema contempla prioritariamente o mercado de bens de consumo.

Marketing industrial apresenta poucos estudos nessa direção, onde se possam construir modelos explicativos do comportamento do cliente industrial.

Pode-se salientar que o entendimento e o uso do conceito de valor percebido, como será visto, trazem a possibilidade de mudança na abordagem com o cliente, fazendo com que fornecedor deixe de centrar seus argumentos de venda em preço e passe a fazê-lo em valor percebido pelo cliente. Talvez seja o caso de produtos brasileiros com dificuldade de penetração em mercados externos, mesmo quando o preço para exportação está mais barato que o de mercado. Assim, é provável que a negligência quanto ao conceito de valor percebido esteja significando perda de mercado para tais empresas.

Dada a importância crescente da área, faz-se necessário fomentar o entendimento do conceito, e sua aplicação prática junto aos profissionais de *business-to-business*.

1.1 O OBJETO DE ESTUDO

Este trabalho pretende analisar o conceito de valor percebido pelo cliente, colaborando para o entendimento sobre o mesmo, e sistematizar os passos necessários para uma empresa avaliar o valor que seu cliente atribui ao seu produto.

O tema “valor do cliente” ou “valor percebido pelo cliente”, que será denominado “valor percebido”, é controverso quanto a sua definição.

Analisando a literatura existente, não há consenso entre os diversos autores.

Assim, a falta de um corpo consolidado de conceitos que possa servir de parâmetro para este estudo faz com que seja importante uma revisão bibliográfica aprofundada.

Visando a gerar subsídios que colaborem na compreensão do conceito, definiu-se como **problema de pesquisa**:

“A análise do conceito de valor percebido e a sistematização da avaliação feita pela empresa do valor percebido pelo cliente”.

O estudo exploratório será feito em uma empresa da indústria de papel e celulose, posto que o estudo pretende focalizar o mercado industrial e o setor escolhido é considerado importante no panorama nacional.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), no seu “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira” (ECIB), os setores considerados “com níveis elevados de eficiência produtiva e excelente desempenho no comércio externo” (p.257), ou seja, setores onde existem indústrias com capacidade competitiva, são:

- Complexos Agro-industriais;
- Complexos Químicos;
- Complexos Metalmeccânico;
- Complexo de Celulose e Papel.

No setor industrial de Papel e Celulose não existem, até o momento, estudos a respeito do valor percebido pelo cliente.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente estudo tem por objetivos:

- contribuir para o entendimento do conceito de valor percebido
- analisar, junto à empresa estudada, como esta entende o conceito;
- entender como a empresa diferencia os aspectos internos e externos referentes ao conceito, ou seja, como a empresa trabalha as visões interna e externa de valor percebido.

Por visão interna, considera-se a opinião que a empresa, representada por seus dirigentes e funcionários que lidam com o cliente, tem sobre a que o cliente dá valor.

Por visão externa, considera-se a opinião dos próprios clientes sobre o que valoram em um produto e/ou serviço.

- entender como a empresa se informa sobre a visão do mercado a respeito de seus concorrentes diretos e potenciais. (Se a empresa sabe como o mercado vê a concorrência, de forma a estar sintonizada com a comparação que seu cliente faz entre empresa e concorrente)
- saber se a empresa utiliza algum instrumento de avaliação do valor percebido.
- Propor um esquema de sistematização de atividades para avaliação do valor do cliente.
- Identificar o uso que a empresa faz das informações obtidas na avaliação de valor percebido (Ou seja, se há a operacionalização do valor percebido nas decisões da empresa).

Podem-se classificar os objetivos como:

1.2.1 Primário

Descrever o entendimento do conceito de valor percebido na empresa estudada, e propor um esquema de sistematização de atividades para avaliação do valor percebido.

1.2.2 Secundários

Identificar a operacionalização do conceito de valor percebido na empresa estudada, descrevendo o uso que a empresa faz das informações obtidas dos clientes (visão do mercado sobre a empresa).

Identificar se a empresa procura conhecer a visão que o mercado tem de seus concorrentes (visão do mercado sobre a concorrência).

Os objetivos secundários complementam o objetivo primário, considerando-se que abordam a operacionalização do primeiro objetivo. Ou seja, se a empresa entende o conceito de valor percebido, como ela o aplica pesquisando cliente e concorrência, a fim de elaborar uma estratégia competitiva focada no cliente e no mercado.

1.3 QUESTÕES A SEREM INVESTIGADAS

1. Quais são as dimensões do conceito de “valor percebido” apontadas na literatura?
2. Quais são os passos para uma sistematização da avaliação do valor percebido?
3. Como a empresa entende o conceito de valor percebido?
4. Como a empresa diferencia o valor percebido pelos clientes (visão externa) do que a empresa considera valor para o cliente (visão interna)?
5. Como a empresa se informa sobre a visão do mercado a respeito de seus concorrentes diretos e potenciais?
6. A empresa utiliza formas sistematizadas de avaliação do valor percebido?
7. Como a empresa utiliza as informações obtidas na avaliação de valor percebido?

O trabalho de campo buscará as respostas para as questões de 3 a 7; a pesquisa bibliográfica buscará as respostas para as questões 1 e 2; a questão 2 poderá ser incrementada com os resultados da pesquisa de campo.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa para o presente trabalho reside na sua importância no contexto da competitividade, ou seja, na contribuição que o estudo do valor percebido proporciona na caracterização dos fatores que permitem à empresa trabalhar de forma mais eficaz nesse contexto competitivo.

Além da possibilidade de auxiliar para o entendimento do conceito de valor percebido, pretende-se contribuir propondo uma sistematização das atividades para a avaliação do valor percebido.

O conhecimento do valor percebido pelos seus clientes e mercados orienta a empresa no desenvolvimento de estratégias competitivas.

A avaliação do valor percebido possibilita às empresas conhecerem melhor seus clientes. Tal conhecimento é uma primeira etapa para a adoção da estratégia de orientação para o mercado.

Justifica-se, ainda, este estudo pela escolha do mercado industrial como área de pesquisa, o qual tem poucos estudos feitos, em comparação ao mercado de bens de consumo, e é uma área atualmente em evidência, visto a necessidade do desenvolvimento competitivo do país.

1.5 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Aceita-se como pressuposto conceitual para esse trabalho a existência de dois aspectos inerentes ao valor percebido, que são as visões internas (da empresa) e externa (do cliente), conforme defendido por Zeithaml(1988) e Woodruff (1997), entre outros.

Isso significa afirmar que, ao contrário da posição defendida por Anderson e Narus (1999), as visões da empresa-fornecedora e da empresa-cliente são diferentes e que valor percebido diz respeito à percepção do cliente sobre o produto, com seus benefícios e custos inerentes.

Assume-se, também, que é possível estimar valor percebido, como defendem Anderson e Narus (1999) ou avaliar valor percebido, como definem Woodruff (1997) e outros, mas que sua medição objetiva é difícil, posto sua natureza complexa.

Por se estar estudando o mercado industrial, aceita-se como pressuposto a existência de um Centro de Tomada de Decisões, ou Unidade de Tomada de Decisões, conforme literatura existente, diferenciando decisores e influenciadores da decisão, e suas diferentes necessidades.

1.6 DEFINIÇÕES DOS TERMOS CONCEITUAIS RELEVANTES

Valor Percebido

Segundo Zeithaml, V.A.(1988), “valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto baseada em percepções do que é recebido e o que é dado”.

Operacionalmente, valor percebido pode ser definido como a avaliação, por parte dos clientes selecionados, dos ativos de marketing da organização. Não será considerado o momento da avaliação (pré ou pós-compra) para efeito da valoração.

Ativos de marketing

Conceitualmente, ativos de marketing advêm do modelo de Lancaster (1971, *apud* Campanhole, 1999, p.96) sobre como os atributos do produto influenciam o comportamento de compra. Operacionalmente, ativos de marketing são os atributos do produto, intrínsecos e extrínsecos, que são avaliados pelos clientes da empresa.

Competitividade

Coutinho e Ferraz (1994, p.18) afirmam que:

“Tanto desempenho como eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Operacionalmente, competitividade pode ser definida “como o gerenciamento dos ativos e capacidades de uma organização de maneira a oferecer, a clientes e segmentos de mercado previamente selecionados, um produto cujo valor percebido seja superior ao oferecido pelos concorrentes” (Campanhole, 1999, p.99).

Qualidade

Qualidade (percebida) é o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto (Zeithaml, V.A., 1988, p.05)

Operacionalmente, será utilizada esta definição de qualidade percebida, ou seja, julgamento do consumidor sobre atributos do produto, que, diferentemente de valor percebido, não envolve uma troca entre elementos dados e recebidos. Qualidade, para alguns autores, aparece "como o único componente 'dado' na equação de valor", embora o consumidor possa incluir outros fatores (Zeithaml, 1988, p.14).

Cabe ressaltar que não existe consenso entre os autores sobre tal conceito. Para Grönroos (1995, *apud* Machado, 1999, p.101), por exemplo, "a qualidade percebida pelo cliente é o resultado da avaliação do que foi esperado e do que foi experimentado, levando em consideração a influência da imagem da organização".

Não serão trabalhados os conceitos de qualidade objetiva, ou qualidade por conformação, ambos referentes a qualidade técnica de um produto, em conformidade com especificações de projeto e processo. Tais conceitos serão considerados inerentes ao atributo avaliado pelo cliente.

Preço

De acordo com Kotler (1996, p.49, fig.2.1), preço equivale ao custo monetário do produto. O preço, agrupado aos demais custos inerentes à aquisição do produto pelo consumidor, tais como custo de tempo, custo de energia física, custo psíquico, consolida o custo total do consumidor.

Valor de mercado do produto, do ponto de vista econômico. O valor monetário, ou o total em unidades monetárias, que o cliente dá à empresa vendedora em troca do produto, sem considerar custos indiretos do consumidor para adquirir o produto.

Benefícios

Tudo o que é recebido pelo cliente em troca do que é dado para obtenção do produto.

Zeithaml (1988, p.14) coloca que o que é recebido varia de acordo com os consumidores, "isto é, alguns podem querer volume, outros qualidade superior, outros ainda conveniência".

Sacrifícios

Tudo que é dado pelo cliente em troca do que é recebido.

Conforme Zeithaml (1988, p.14), o que é dado também varia de acordo com consumidores, "ou seja, alguns estão preocupados somente com gastos monetários enquanto outros o estão com tempo, esforço".

Todos os custos incorridos no processo de troca, além do preço somente, estão inclusos nos sacrifícios do consumidor para obtenção do produto.

Mercado

Pela definição de Kotler (1996, p.28) "o mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo".

Orientação para o mercado

Kohli e Jaworki (1990, p. 6) definem:

"Orientação para mercado é a geração de inteligência de mercado em toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos consumidores, a disseminação desta inteligência através dos departamentos e a reação de toda a organização à ela".

Operacionalmente, seguindo Narver e Slater (1990), a orientação de mercado constitui-se de três componentes:

- orientação para o consumidor;
- orientação para os concorrentes;

- coordenação inter-funcional.

Tais componentes compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada de valor para o consumidor.

Criação de Valor e Entrega de Valor

Machado (1999) afirma que “é preciso criar e entregar algo que realmente tenha valor para o cliente” (p.108).

Por criação de valor entende-se tanto a melhoria de processos internos à empresa, ou seja, uma visão interna de criação de valor, amplamente apoiada em Porter(1992) e sua cadeia de valor, onde a combinação e configuração das atividades de uma empresa criam valor (p.56), quanto a incorporação de atividades voltadas a redução do nível de sacrifício do cliente, notadamente conveniência e redução de seus custos de aquisição do produto, ou aumento do nível de benefícios.

Por entrega de valor, entende-se que a entrega ocorre no atendimento das necessidades e desejos do cliente, pelo produto ou serviço ofertado, independente de uma transação antecedente de venda (Machado, 1999, p.135).

Considera-se que, na prática, é de difícil separação, na ótica do cliente, entre criação e entrega de valor. A analogia mais precisa seria a de que criação de valor trabalha o plano de expectativas do cliente, seus desejos e necessidades, e a entrega de valor trabalha a confirmação dessa expectativa.

Avaliação do valor percebido

Por avaliação do valor percebido considera-se toda e qualquer forma de pesquisar a opinião do cliente, ou cliente potencial, sobre o produto em questão, podendo envolver vários métodos ou instrumentos de pesquisa. Ou, como defendem Woodruff e Gardial (1996, *apud* Woodruff, 1997, p.144), “um processo de aprendizado do valor e satisfação do cliente”.

Operacionalmente, será considerada a forma de pesquisa que a empresa utiliza para “ouvir o cliente”.

Por sistematização dessa avaliação entende-se uma padronização do conjunto de etapas que a empresa utiliza, ou pelas quais ela passa, para alcançar o valor percebido pelo cliente do seu produto.

Visão Interna de valor percebido/ Visão externa de valor percebido

Por visão interna, será considerada a opinião que a empresa, representada por seus funcionários que lidam com o cliente, tem sobre a que o cliente dá valor.

Por visão externa, será considerada a opinião dos próprios clientes sobre o que valoram em um produto e/ou serviço.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Mirshawka, 1994) colocam que existe um “gap” entre as expectativas do cliente, em relação ao serviço esperado, e as percepções da gerência das expectativas dos clientes. Ou seja, o “gap” entre a visão interna, da empresa sobre o que o cliente quer, e a visão externa, o que o cliente diz querer.

Shapiro e Sviokla (1995, p.XVI) colocam que “a orientação para o mercado é alcançada pela comunicação de preocupações e exigências de clientes, em todos os níveis da organização. Para que esta meta seja atingida, os gerentes têm de combater a tendência natural que as organizações apresentam de se tornarem introspectivas com o decorrer do tempo, passando a focalizar objetivos internos”.

Os autores reforçam essa idéia da diferença entre visões internas e externas, conforme definido nessa dissertação, quando comentam sobre as barreiras que as empresas criam para a cooperação e coordenação entre as atividades funcionais da organização, impedindo que “empresas possam reconhecer potenciais diferenças entre as suas percepções e as percepções do cliente quanto à criação de valor” (idem, p.XVII).

Quadro explicativo do Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

A Fundamentação Teórica visa dar embasamento para se entender o conceito de Valor Percebido, tema do presente trabalho.

Acompanhando-se a evolução do pensamento estratégico, desde a década de 40 até os dias de hoje, tem-se que a mudança de enfoque ocorreu em função do aumento da competição entre as empresas, com o acirramento da evolução tecnológica e a maior mobilidade das empresas em atuarem em mercados internacionais. Tais fatores pressupõe a necessidade das empresas conhecerem seus clientes e seu mercado, a fim de melhor entendê-los e atendê-los, antecipando-se à concorrência.

Pode-se resumir as mudanças de estratégias empresarias no quadro a seguir :

ESTRATÉGIA	Período em que iniciou atuação
<u>Orçamento e Controle Financeiro das empresas</u> (controles de custos de fabricação)	décadas de 40 e 50
<u>Planejamento de Longo Prazo</u> (atenção gerencial voltada para produção)	década de 50 e 60
<u>Planejamento Estratégico do Negócio</u> (passam-se a segmentar mercados, surge a missão do negócio, e as investigações interna e externa relativas à empresa e seu ambiente, ou seja, mudança de foco da produção para o marketing)	década de 70
<u>Planejamento Estratégico da Corporação</u> (aumento da competição, foco em produtividade e qualidade)	década de 80
<u>Gerenciamento Estratégico</u> (integração dos sistemas administrativos)	década de 90
<u>“Orientação para o Cliente”</u> (empresas dirigem produtos e serviços para satisfazer cliente)	início na década de 90
<u>“Orientação para o mercado”</u> (empresas focam cliente e não-cliente, monitorando concorrência)	início na década de 90
<u>Valor percebido pelo cliente</u> (empresas avaliam o que seu cliente deseja, comparando com concorrência e mercado potencial)	início na década de 90

Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O valor percebido pelo cliente está inserido no contexto de estratégia das empresas, posto que atender o cliente é um conceito fundamental em qualquer negócio que queira ser bem sucedido, com maior participação de mercado, maiores lucros, e permanência ao longo do tempo e da missão da empresa, como é o caso das organizações sem fins lucrativos.

Para melhor entender esse contexto, segue uma breve explanação sobre estratégia, em administração, gestão e marketing das empresas.

O conceito de orientação para o mercado é visto a seguir, ainda dentro do contexto de estratégia das empresas.

Então, poderá ser estudado o conceito de valor percebido em maior profundidade.

Finalizando, serão melhor detalhadas as características do mercado industrial.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING

A evolução do pensamento estratégico, desde sua concepção original, como orçamento empresarial, até os estágios mais recentes, de administração estratégica, é considerada impressionante por autores como Toledo e Silva (1992). Tais autores consideram que essa evolução “tem sido o reflexo das contínuas mudanças ocorridas nos ambientes econômico, político-legal, tecnológico, demográfico e social, tanto em âmbito local como mundial” (p.178).

Assim, os participantes desse processo empresarial deixaram de fazê-lo somente em nível nacional, passando a agir globalmente.

Hax e Majluf (1984) apontam cinco estágios dominantes na evolução do planejamento empresarial, a saber: Orçamento e Controle Financeiro,

Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico do Negócio, Planejamento Estratégico da Corporação e Gerenciamento Estratégico.

ESTÁGIO 1: Orçamento e Controle Financeiro

Este primeiro estágio, considerado como os primórdios dos sistemas gerenciais, surgiu há mais de cinquenta anos.

Ambos, orçamento e controle financeiro, são procedimentos formais constituintes do conjunto de processos administrativos, utilizados pela gerência para dirigir a empresa, estando vinculados às estratégias que orientam a organização.

Por orçamento, entendem-se as projeções de custos e receitas em um determinado período, usualmente um ano.

Controle financeiro é um processo estruturado relacionado ao uso dos recursos financeiros de forma eficaz e eficiente, em consonância com a estratégia corporativa.

ESTÁGIO 2: Planejamento de Longo Prazo

Houve um “progresso substantivo no desenvolvimento de um sistema de planejamento mais compreensível” com a introdução do Planejamento de Longo Prazo nos anos 1950 (Hax e Majluf, 1984, p.10).

Tal sistema caracteriza-se pela definição de objetivos, metas, programas e orçamentos abrangendo um período mais longo, de vários anos.

A idéia do Planejamento de Longo Prazo é proporcionar uma projeção das tendências do ambiente e estabelecer objetivos que guiem a operação da empresa, assim como as ações de todos os envolvidos no seu desenvolvimento. Foi a resposta das empresas norte-americanas ao *boom* pós II Guerra Mundial, o qual representou um crescimento econômico sem precedentes naquele país.

O ponto de partida do Planejamento de Longo Prazo é a previsão de vendas da empresa para vários anos. Os planos dos departamentos, como manufatura, marketing, recursos humanos, são feitos baseados nessas

previsões e, por último, a agregação das projeções de resultados em um plano financeiro é feita conforme o estágio anterior, mas com um horizonte de tempo expandido. O período típico é de cinco anos.

Mintzberg (1994, p.6) reforça que o planejamento começa nos anos 50, nos Estados Unidos, como um “*budget exercise*”, estando já amplamente implementado nas grandes corporações nos anos 60. Mas salienta que o conceito é bem mais antigo, sendo citado na obra de Sun Tzu, “*The art of war*”, 1971, e originalmente escrito na China cerca de 2400 anos atrás.

ESTÁGIO 3: Planejamento Estratégico do Negócio

O crescimento extraordinário, ocorrido no estágio anterior, começa a diminuir, e surge uma maior competição entre empresas (norte-americanas).

Como resultado desse processo, durante os anos 1960, o foco da atenção gerencial muda da produção para o marketing. Surge o conceito de segmentação do negócio. Hax e Majluf (1984, p.14) colocam que tal conceito originou-se em 1970, com a G.E., sob recomendação da consultoria Mackinsey & Co., transformando seus negócios em unidades autônomas (negócios que já ultrapassavam motores elétricos e iluminação, formando um conglomerado de atividades numa ampla gama de indústrias).

O desafio dos gerentes da G.E. advinha da complexidade crescente em tamanho, diversidade, escopo internacional, espectro de tecnologias. Surgem, como resposta, as UEN's – Unidades Estratégicas de Negócios (SBU – *Strategic Business Unit*).

A Unidade Estratégica de Negócios foi inicialmente projetada para “assegurar a integridade organizacional, enquanto permitem que o gerente da UEN desenvolva a estratégia do negócio de forma efetiva e competitiva (sem afetar as estratégias das demais UEN's dentro da empresa)” (Hax e Majluf, 1984, p.15).

Assim, cabia às UEN's terem seus próprios mercados, ou segmentos de mercado, com estratégia independente, que viesse a somar com a estratégia da corporação.

O processo de Planejamento Estratégico do Negócio é centrado na formulação da estratégia do negócio e seus programas estratégicos de apoio. A corporação irá avaliar esses programas, alocar recursos, e se comprometer formalmente, em concordância com o orçamento apresentado.

De forma didática, fazem parte desse processo:

- A missão do negócio , com o escopo do negócio e identificação dos segmentos de produto-mercado;
- Investigação interna ao nível do negócio, com desempenho passado e projeções futuras, e identificação das forças e fraquezas;
- Exame do ambiente (externo) ao nível do negócio, com desempenho passado e projeções futuras, e identificação de oportunidades e ameaças;
- Formulação da estratégia do negócio, para um período de vários anos;
- Definição e avaliação dos programas de ação específicos, os quais cobrem um período de seis a dezoito meses;
- Alocação de recursos e definição de medidas de desempenho para controle gerencial;
- Orçamento.

Hergert e Morris (1989, p.175) colocam que o planejamento estratégico é uma tentativa de formalizar o processo de tomada de importantes decisões pelas empresas e, com isso, reduzir a incidência de erros custosos a essas. O propósito do planejamento, então, é ajudar a posição da empresa contra a concorrência no enalço de vantagem competitiva. Tal vantagem competitiva, segundo os autores citados, vem da criação de valor para os compradores que exceda os custos de produção. Esta é a idéia de Porter (1992).

ESTÁGIO 4: Planejamento Estratégico da Corporação

No início dos anos 1950, a atenção gerencial estava voltada para a produção, com os mercados absorvendo plenamente os bens entregues pelas empresas.

A competição crescente observada durante os anos 1960 mudaram o interesse da produção para o marketing, mas, paradoxalmente, o contínuo aumento da competição entre empresas e a diminuição do crescimento da economia fez com que produtividade, qualidade e custos voltassem ao foco de interesse gerencial. Assim, a tendência à descentralização e ao desenvolvimento das UEN's teve de ser reconsiderada, frente às pressões para um melhor aproveitamento do compartilhamento de recursos, tais como canais de distribuição, força-de vendas, compras, instalações fabris.

Hax e Majluf (1984, p.41), citando Andrews (1980), definem planejamento estratégico da corporação como:

“Estratégia Corporativa é um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as políticas e planos principais para alcançar tais metas e define a extensão de negócios que a empresa irá perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fazer aos seus acionistas, empregados, consumidores, e comunidades...Define os negócios nos quais a empresa irá competir, preferencialmente de modo a enfocar recursos que convirjam competências distintas em vantagens competitivas.”

Os mesmos autores afirmam que o planejamento estratégico da corporação constitui uma contribuição poderosa para engrandecer o entendimento gerencial e a tomada de decisão, auxiliando a unificar as direções corporativas, aumentando a segmentação e o pensamento de longo prazo da empresa. Os autores concluem que a maior contribuição do planejamento estratégico é o processo em si, por funcionar como um

instrumento educativo para a gerência envolvida, “enriquecendo o entendimento dos objetivos e negócios da corporação” (p.66).

Michael Porter diz que à medida que as empresa cresceram e se tornaram mais complexas, precisavam de uma abordagem sistematizada para implantar estratégia. Planejamento Estratégico surgiu como resposta. (*apud* Mintzberg, 1994, p.222)

ESTÁGIO 5: Gerenciamento Estratégico

Para que o planejamento produza os resultados esperados, é necessário que este seja integrado com outros sistemas administrativos, tais como controle gerencial, comunicação e informação, e motivação e recompensas. Todos esses sistemas são sustentados pela estrutura organizacional, que provê a definição de autoridade e responsabilidade necessárias para guiar e regulamentar as relações entre membros da empresa.

Os sistemas administrativos e a estrutura organizacional, por sua vez, precisam estar balanceados com a cultura da empresa, adicionando um conjunto dimensionalmente maior ao problema gerencial.

Assim, o gerenciamento estratégico tem como objetivo o desenvolvimento dos valores corporativos, capacidades gerenciais, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos que ligam as tomadas de decisão estratégica e operacional em todos os níveis hierárquicos, e através de todos os negócios e linhas funcionais de autoridade em uma empresa.

Instituições que alcançaram tal estágio de desenvolvimento do gerenciamento já atingiram um melhor equacionamento dos conflitos entre desenvolvimento no longo-prazo e lucro no curto-prazo, com estratégias e operações trabalhando conjuntamente ao definirem as tarefas gerenciais para cada nível organizacional.

Segundo Hax e Majluf (1984, p.106), o gerenciamento estratégico representa a forma mais avançada e coerente de pensamento estratégico.

Mintzberg (1994, p.7-15) propõe cinco definições formais de planejamento, não operacionais, a saber:

- 1) Planejamento como “pensar no futuro” ;
- 2) Planejamento como “controlar o futuro” ;
- 3) Planejamento como “tomar decisões” ;
- 4) Planejamento como “tomar decisões de forma integrada” ;
- 5) “Planejamento é um procedimento formalizado para produzir um resultado, na forma de sistema integrado de decisões”.

Embora exista relação entre cada uma das definições coletadas na literatura, em um grau crescente de complexidade destas, a quinta pode ser considerada a mais completa, ou mais próxima do que se entende por planejamento empresarial, por enfatizar a formalização do processo gerando um resultado sistematizado.

Por formalização, Mintzberg (1994, p.12-13) entende a decomposição, articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações.

Histórico resumido das teorias de administração:

Anos 60 – “Teoria em Y”, propondo uma visão dos funcionários como indivíduos dotados de criatividade que podem contribuir na empresa;

Anos 70 – “Planejamento Estratégico”, surgem as idéias de como “construir e administrar o portfólio de negócios da empresa em ambiente turbulento” (Kotler, 1996, p.24);

Anos 80 – surgem as idéias de “excelência e qualidade” como forma da empresa alcançar o sucesso. A escola da Qualidade tem seu início também

na década de 50, como o planejamento, mas primeiramente vinculada a processos fabris. Na década de 80 passa a ter seu aspecto estratégico relevado ;

Anos 90 – empresas devem estar “orientadas para o consumidor”, iniciando com a orientação para o cliente (também abordada pela escola da qualidade, na sua evolução da produção para processos administrativos estratégicos, com seu ‘cliente em primeiro lugar’). E, idéia mais recente, a orientação deve ser para o mercado, que inclui tanto o cliente como o não cliente, além de monitorar concorrência e ambiente onde a empresa está inserida.

Assim, a nova visão de sucesso, neste final dos anos 90, reside na orientação para mercado (Kotler, 1996, p.25).

Orientação da Empresa em relação ao mercado, segundo Kotler (1996, p.32), envolve cinco conceitos, “sob os quais as organizações conduzem sua atividade de marketing”, a saber: Conceito de Produção, Conceito de Produto, Conceito de Vendas, Conceito de Marketing e Conceito de Marketing Societal.

O Conceito de Produção parte do princípio de que os clientes darão preferência àqueles produtos que estão amplamente disponíveis e são de custo baixo. Os administradores de organizações orientadas para a produção concentram-se em atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição.

O Conceito de Produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os administradores dessas organizações orientadas para o produto focam sua energia em fazer produtos superiores e melhorá-los ao longo do tempo.

Um exemplo desse tipo de orientação é o da empresa Du Pont, ao inventar uma fibra sintética com a mesma resistência que o aço, mas com

apenas um quinto de seu peso, a Kevlar. Embora com características técnicas tão inovadoras, a empresa não encontrou uma aplicação de mercado em que a fibra se mostrasse vantajosa para os clientes. Smith (1980, *apud* Kotler, 1996, p.32) comenta que a fibra só foi utilizada, até o momento, para coletes à prova de balas, produto com baixa demanda de mercado.

O Conceito de Vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, não comprarão suficientemente os produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção.

Tal conceito é usado tanto para bens de consumo em geral, quanto por organizações sem fins lucrativos – para angariar fundos – e partidos políticos, entre outros. É comum, em época de eleições, verem-se candidatos em campanha, escondendo defeitos, beijando crianças, a fim de garantirem seus votos.

O Conceito de Marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.

O Conceito de Marketing Societal afirma que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses de mercados-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade. Assim, a premissa básica de tal conceito é a de que as empresas devem equilibrar os três aspectos da política de marketing, que são os lucros para a empresa, a satisfação de seus clientes e, também, o interesse público.

Shapiro e Sviokla (1995, p.20-21) colocam a evolução das orientações de marketing de maneira didática, quando dizem que décadas atrás existiam empresas orientadas para vendas, praticando a filosofia de marketing do tipo

“qualquer cor, desde que seja preto”; com o aumento da concorrência e o desenvolvimento da tecnologia, algumas empresas se tornaram orientadas para os clientes, praticando a filosofia de marketing do tipo “digam-nos (os clientes) qual a cor que desejam”; nos anos 90 surge a orientação para o mercado, praticando a filosofia de marketing do tipo “vamos pensar juntos se e *como* as cores são necessárias para seus objetivos mais amplos”.

Assim, a evolução passou da orientação para a produção, pura, indo em direção ao conhecimento do cliente e do mercado, investindo em um relacionamento entre cliente e empresa.

Paralela à ênfase em orientação para o mercado, alguns autores, como Gummesson (1999), colocam que a filosofia de marketing está agora voltada para o marketing de relacionamento, para o desenvolvimento de relações duradouras entre cliente e organização.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Estratégia, segundo Ansoff (1977), é uma regra voltada para a tomada de decisões, sob condições de incerteza ou desconhecimento parcial das variáveis ambientais. Quatro elos de ligação, complementares entre si, compõe a estratégia. São eles:

- ❖ conjuntos de produtos e mercados.

São elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação estratégica da empresa;

- ❖ vetor de crescimento.

Estabelece a direção a ser seguida;

- ❖ vantagem competitiva.

É o componente que descreve as características de cada setor de atividades e define o papel da concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais;

- ❖ sinergia.

Esta relacionada com a capacidade da empresa tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação produto-mercado.

Mintzberg (1994, p.23) cita definições de estratégias, seja como um plano, seja como curso de ação em direção ao futuro.

O autor ressalta que realizar exatamente o que foi planejado pode significar inflexibilidade, assim como não realizar nada do que foi idealizado pode significar despreocupação (*mindlessness*). O que se pretende salientar é que o planejamento estratégico deve ser acompanhado ao longo do tempo, tendo seu curso alterado quando necessário.

Tal constatação implica em que a estratégia, ou o planejamento estratégico, necessita de aprendizado e controle, seguindo uma linha mestra mas reagindo a e até antecipando eventos inesperados.

Assim, nem toda estratégia adotada foi, anteriormente, formalmente planejada, ou seja, que algumas ações começam a ser tomadas, informalmente, até se tornarem padrão na empresa.

“Estratégia é posicionamento”, uma das definições apontadas por Mintzberg (1994), significando a determinação de produtos específicos para mercados específicos. Este autor aponta Michael Porter como um dos seguidores dessa linha.

Outra definição seria “estratégia é perspectiva”, significando o modo da organização fazer as coisas, ou, como coloca Peter Drucker, “seu conceito de negócio” (*apud* Mintzberg, 1994, p.27).

Aspectos interessantes das definições de estratégia vistas acima são os de que, quando se iguala a posicionamento, estratégia tem sua visão voltada para baixo – quando marca o ponto onde produto encontra consumidor – e para fora – para o mercado, externo à empresa. Quando se iguala à perspectiva, estratégia olha para dentro – interno à empresa – e para o alto – visão externa da própria empresa, como se a empresa olhasse para a empresa de fora para dentro.

Parece ser que o posicionamento denota linha de ação, enquanto perspectiva pensa em missão da empresa (algo como as três dimensões de marketing, propostas por Toledo (1994), apresentadas anteriormente, onde perspectiva seria o aspecto filosófico e posicionamento seria o gerencial).

Talvez por isso Mintzberg (1994) diga que a literatura coloca estratégia, preferencialmente, como “posicionamento”, por ser mais facilmente “decomposta”, ao contrário de perspectiva (p.28-29).

Ao trabalhar a questão da perspectiva, juntamente com o posicionamento, a visão sobre a empresa como um todo será mais apurada. E, assim, a empresa terá uma linha mestra, um conceito do seu negócio, envolvendo missão e valores da empresa.

A partir desse conhecimento interno, será mais consistente partir para um posicionamento junto a clientes, seguindo a linha de conhecê-los melhor, também.

Porter (1980, *apud* Toledo e Silva, 1992) conceitua estratégia competitiva como “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela procura chegar lá”. Ou ainda que cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita (Porter, 1986, p.14). Assim, entende-se que a estratégia se desenvolveu explicitamente por meio de um processo de planejamento, ou evoluiu implicitamente através das atividades dos diversos departamentos funcionais da empresa.

Porter (1980) destaca o relacionamento da empresa com o ambiente e seu posicionamento relativamente aos concorrentes.

Segundo esse mesmo autor, dois elementos são os componentes básicos da estratégia competitiva : a estrutura do setor (indústria) e o posicionamento dentro do setor.

A compreensão da estrutura da indústria permite entender e avaliar suas características competitivas e sua rentabilidade potencial, possibilitando à empresa posicionar-se de modo a obter permanente rentabilidade superior à

média dos concorrentes, mediante a criação de vantagem competitiva sustentável (Toledo e Silva, 1992, p.179).

2.2.1 Grupo Estratégico e Forças Competitivas

Porter (1980) coloca que a compreensão da estrutura da indústria e a análise integrada das forças competitivas e das estratégias a serem perseguidas poderá ser facilitada com o entendimento do conceito de “grupo estratégico”. Por grupo estratégico, entende-se o conjunto de empresas voltadas para os mesmos mercados e que praticam uma estratégia muito similar, sob a perspectiva de algumas dimensões, tais como imagem de qualidade, integração vertical, escopo geográfico, canal utilizado, serviços e métodos de produção.

Um mesmo setor pode conviver com vários grupos estratégicos.

Com a utilização do conceito de grupo estratégico, fica mais objetivo o cenário no qual se construirá a vantagem competitiva, pois permite destacar os competidores mais próximos à empresa e que devem ser monitorados cuidadosamente.

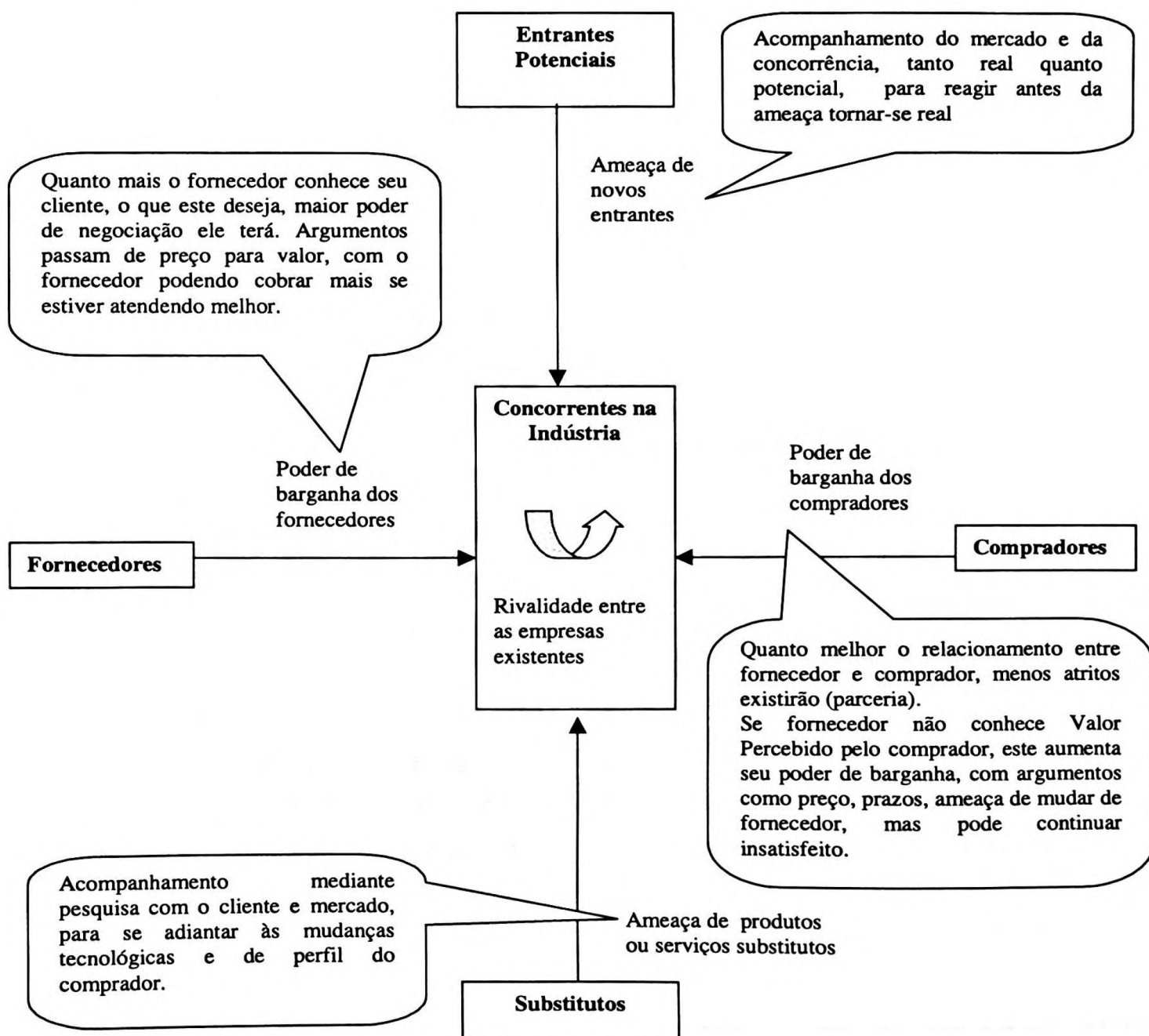
Forças competitivas são aquelas que moldam a dinâmica da indústria e que determinam sua atratividade. A intensidade de atuação conjunta dessas forças sobre as empresas será decisiva para definir o potencial de lucro da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, variáveis básicas da equação da rentabilidade (Toledo e Silva, 1992).

Porter (1980, *apud* Toledo e Silva, 1992) considera cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos. A figura 4, a seguir, mostra a relação entre as cinco forças competitivas, conforme proposto por Porter, sob a influência do conceito de Valor Percebido, complementado pela autora.

FIGURA 4

AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA, SOB A INFLUÊNCIA DO CONCEITO DE VALOR PERCEBIDO.

(Adaptado pela autora, a partir de: Porter, M. "Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência", Rio de Janeiro: Campus, 1986, p.23)



QUADRO 2

ALGUNS DOS COMPONENTES CRÍTICOS QUE AFETAM A
COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA

(Fonte: baseado em Hax, A.C. e Majluf, N. "Strategic Management: An Integrative Perspective". New Jersey: Prentice-Hall, 1984, p.32)

AMEAÇAS QUE FARÃO RENTABILIDADE DIMINUIR

Facilidade de entrada:

- baixa escala
- alta rotatividade de marcas
- acesso aos canais de distribuição

Poder dos fornecedores:

- concentração de fornecedores
- custo significativo para trocar de fornecedores
- fornecedores unidos entre si

Poder dos clientes:

- Concentração dos clientes
- Volume de compras elevado (alta porcentagem do total produzido)
- Compradores unidos entre si

Disponibilidade de substitutos/ facilidade de substituição:

- Baixo custo de troca
- Produtores substitutos rentáveis e agressivos

Condições da indústria:

- muitos competidores
 - de igual tamanho
 - crescimento lento da demanda
 - custos fixos elevados
 - produtos "commodities"

A partir da figura 4 “As cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, sob a influência do conceito de valor percebido”, o quadro anterior, Quadro 2 “Alguns dos componentes críticos que afetam a competitividade na indústria”, também pode ser interpretado à luz do valor do cliente. Assim, as cinco ameaças apresentadas terão seu impacto diminuído quando aplicado o conceito de valor percebido pelo cliente.

Quanto à facilidade de entrada, pode-se diminuir rotatividade de marcas com um melhor conhecimento do cliente, atendendo-o melhor, e tornando-o, assim, leal a marca; o acesso aos canais de distribuição será dificultado se for escolhido em função de especificidades de clientes, que só pesquisas detalhadas e contínuas irão revelar.

Quanto ao poder dos fornecedores ou poder dos clientes, prevalecerá aquele que melhor atender o cliente, que melhor entender o que é valor para ele. Tal questão pressupõe diferenciação entre os fornecedores que os clientes possam perceber.

Quanto à facilidade de substituição, pode ser combatida com uma diferenciação do produto e/ou serviço difícil de ser imitada, o que implica nos produtos *commodities* também.

Hamel e Prahalad (1995) colocam que qualquer empresa com lucros acima da média da indústria pode ser considerada como tendo vantagens competitivas não facilmente imitáveis (p.24), e que assim, a única maneira de alguma outra empresa romper as barreiras de entrada seria “redesenhando as fronteiras da indústria”, onde redesenhar significa radicalmente mudar as bases das vantagens competitivas.

Tais autores colocam como barreiras de entrada, além da escala em que a empresa opera, a regulamentação do governo e a intensidade de pesquisa. As barreiras apresentadas são, realmente, de difícil rompimento, e a empresa que pretende fazê-lo terá de mudar algumas das regras do setor, e isso inclui produtos diferenciados ou novos usos dos produtos que mudem substancialmente a relação com o cliente, invertendo o jogo existente. O valor percebido pelo cliente tem um papel importante, mas não é apenas de

acrescentar valor a produtos e serviços próximos aos concorrentes, mas sim mudar o que o cliente considera produto, conhecendo-o melhor, e dominando os meios tecnológicos e de relação com o ambiente. Isso se dá para empresas líderes do setor.

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E COMPETITIVIDADE

Segundo Cravens (1998, p.237), a estratégia empresarial entrou em uma nova era, com um ambiente competitivo e novos mercados, designada "*market-driven era*", ou era guiada pelo mercado, por causa do foco central no mercado ser a base do planejamento e da implementação da estratégia.

Narver e Slater (1990, p.20) afirmam que:

"Orientação para o mercado é a cultura de negócios que mais efetiva e eficientemente cria valor superior para os clientes."

Segundo os mesmos autores, para uma organização adquirir desempenho de mercado consistentemente acima do normal, deve criar uma 'vantagem competitiva sustentável', ou seja, criar valor superior para seus clientes de forma sustentável (p.20-21).

A lógica da vantagem competitiva sustentável é de que para um comprador adquirir a oferta X, o comprador deve perceber que a expectativa de valor para ele dessa oferta, isto é, a solução proposta para sua necessidade, excede a expectativa de valor para ele de qualquer outra solução alternativa.

Então, vantagem competitiva sustentável equivale a criar valor superior para o cliente. E a orientação para o mercado (segundo Narver e Slater, p.21) é a cultura e clima organizacional que melhor cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, por conseguinte, desempenho superior contínuo para o negócio.

Citando Forbis e Mehta (1981, *apud* Narver e Slater, 1990, p.21), um vendedor cria valor adicional para o comprador quando aumenta os benefícios

para o comprador e/ou quando reduz os custos totais de aquisição e uso do comprador.

As características das estratégias guiadas, ou orientadas, pelo mercado incluem (Cravens, 1998):

- (a) Desenvolvimento de uma visão compartilhada sobre o mercado e sua expectativa de mudança no futuro;
- (b) Seleção de caminhos para entregar valor superior aos clientes;
- (c) Posicionamento da empresa e de suas marcas no mercado usando competência distintas;
- (d) Reconhecimento do valor potencial de relações colaboracionistas com clientes, fornecedores, membros dos canais de distribuição, funções internas à empresa, e mesmo competidores;
- (e) Reinvenção do planejamento organizacional para implementar e gerenciar estratégias futuras.

Orientação voltada para o mercado existe quando (Shapiro e Sviokla, 1995) :

1. Informações sobre todas as importantes influências de compras permeiam cada um dos setores da organização;
2. Decisões estratégicas e táticas são tomadas tanto interfuncionalmente como interdivisionalmente, e não no interior de míopes feudos;
3. Divisões e funções são coordenadas atravessando-se fronteiras tradicionais em prol da melhor execução.

Os autores acima ressaltam que uma empresa poderá ser *market oriented* apenas quando possuir completa compreensão dos seus mercados e das pessoas que tomam decisões relativas à compra de seus produtos ou serviços.

A orientação para o mercado, de acordo com Narver e Slater (1990, p.21), consiste de três componentes comportamentais:

- orientação para o cliente;
- orientação para a concorrência;
- coordenação interfuncional.

E dois critérios de decisão:

- foco no longo-prazo;
- rentabilidade [ou, dito de outra maneira, "objetiva o lucro"(p.22)]

Orientação para o cliente e para a concorrência inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os compradores e os concorrentes no mercado-alvo, e a disseminação dessa informação através do negócio.

O terceiro componente comportamental, coordenação interfuncional, é baseado na informação sobre cliente e concorrência e compreende os esforços coordenados do negócio, que normalmente envolvem outros departamentos além do departamento de marketing, para criar o valor superior para os clientes. Tais relações estão esquematizadas na figura 5.

Narver e Slater (1990, p.22) fazem analogia a uma orquestra e a sinergia entre as partes, em relação ao que deve ocorrer entre os diversos departamentos envolvidos na criação do valor superior para os clientes.

Kohli e Jaworski (1990, p.06) definem:

“Orientação para mercado é a geração de inteligência de mercado para toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos consumidores, a disseminação desta inteligência através dos departamentos e a reação de toda a organização a ela.”

Segundo tais autores, a orientação de mercado significa a implementação do conceito de marketing – ainda que o conceito se refira ao mercado-alvo, e não diretamente à análise da concorrência - , e que uma organização

orientada para o mercado será aquela cujas ações forem consistentes com o conceito de marketing.

"A orientação para o cliente requer que o vendedor entenda a cadeia inteira de valor do comprador", segundo Day e Wensley (1988).

Orientação para a concorrência significa que o vendedor entende os pontos fortes e fracos no curto-prazo e estratégicos e capacidades no longo-prazo, tanto para os concorrentes-chave atuais como para os potenciais (Narver e Slater, 1990, p.21-22)

Conforme sugerido pela literatura, orientação para o mercado tem, primeiramente, enfoque no longo-prazo, em relação à lucro e à implantação dos seus três componentes comportamentais.

Narver e Slater (1990) consideram que rentabilidade (e lucro) é um objetivo perseguido pela estratégia de orientação para o mercado.

Kohli e Jaworski (1993) vêem rentabilidade e lucro como consequência da estratégia.

Assim, para organizações sem fins lucrativos, o análogo a lucro seria a sobrevivência, com os ganhos cobrindo as despesas.

FIGURA 5

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

(Fonte: Narver, J.C. e Slater, S.F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, October 1990, p.23)



Narver e Slater (1990, p.22-23) colocam:

"Para um negócio maximizar seus lucros a longo-prazo, deve continuamente criar valor superior para seus clientes-alvo. Para criar valor superior contínuo para seus clientes, o negócio deve ser orientado para o cliente, para a concorrência e coordenado interfuncionalmente."

Hunt e Morgan (1995, *apud* Campanhole, 1999) caracterizam a orientação de mercado como sendo:

- a) A busca constante de informações sobre consumidores e concorrentes atuais e potenciais;
- b) A análise sistemática da informação, com o propósito de desenvolver o conhecimento do mercado;
- c) O uso sistemático desse conhecimento para guiar o reconhecimento, compreensão, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias.

Os autores propõe, ainda, que a orientação de mercado seja considerada um tipo de modelo de gestão que, se adotado e implementado, pode, ao longo do tempo, ser absorvido culturalmente pela organização. Ela é, dessa forma, intermediária entre a estratégia do negócio e a filosofia cultural dominante no mesmo negócio.

A fim de validar suas premissas de que a orientação para o mercado é a estratégia que melhor cria valor superior para os clientes-alvo, e assim, obtém maior lucratividade, Narver e Slater (1990) conduziram um estudo no mercado industrial.

Para tanto, definiram os tipos de unidades de negócio com as quais estavam trabalhando:

1. Negócios com *commodities*, onde *commodities* são produtos essencialmente idênticos, em qualidade e desempenho, aos produtos concorrentes.

Na tentativa de criar valor superior para os compradores, tais negócios são incapazes de adaptar o seu "produto genérico" (Levitt, 1980, *apud* Narver e Slater, 1990, p.23); então, eles precisam adicionar vários benefícios, para o cliente, ao produto genérico e/ou reduzir os custos não monetários dos compradores.

Os clientes dos negócios de *commodities* são os distribuidores de vendas da corporação, assim como os varejistas de fora da empresa, tanto domésticos como estrangeiros.

2. Negócios com não-*commodities* são aqueles que, ao tentarem criar valor superior para o comprador, podem adaptar seu produto genérico ou serviço a fim de adicionar benefícios ao produto ou reduzir custos não-monetários para os clientes.

Narver e Slater trabalharam com as seguintes hipóteses de pesquisa:

1. Quanto maior a orientação para o mercado, maior será a rentabilidade do negócio.
2. Tal relação deve ser maior para os negócios não-*comodities*, por ser mais fácil de implementar os três componentes comportamentais de Orientação para o Mercado para tais empresas.

Para os negócios *commodities*, tradicionalmente, cria-se valor para o comprador ao se reduzir preços para a mesma qualidade de produto.

"Hoje, em grau variado, ...as companhias entendem que podem criar 'valor superior para compradores de *commodities*' em bases diversas do que preço." (p.27)

Segundo Narver e Slater (1990, p.27), as empresas seguem dois tipos de orientação quanto ao enfoque: interna ou externa.

A orientação interna significa que a empresa vê a si mesma como uma vendedora do produto específico, enquanto a orientação externa faz com que a empresa se veja "no negócio de identificar e satisfazer necessidade dos compradores".

Assim, reforçam os autores, a orientação interna é baseada em estratégias de preço.

A maneira mais efetiva para um vendedor descobrir oportunidades de aumentar o valor para o comprador é visitar o negócio do comprador e os clientes do comprador frequentemente. Esta é a forma do vendedor identificar as oportunidades nas quais ele ainda não havia pensado.

Um vendedor que aprende sobre as necessidades do cliente somente quando o cliente as identifica, opera de forma reativa e, assim, é mais dirigido pelo preço para o comprador.

O tipo de abordagem telemarketing/ contato telefônico é menos efetivo, no *commodity business*, do que a força-de-vendas de campo, que contata pessoalmente os clientes, visitando-os.

Assim, o valor do cliente no *commodity business* depende, e muito, do relacionamento que o fornecedor constrói com seu cliente. Para que a empresa diferencie um produto cujas características tangíveis são bastante próximas as do produto concorrente, terá de voltar seus esforços para o atendimento ao cliente e aos serviços que agreguem valor na percepção desse cliente.

Para poder sustentar uma estratégia baseada somente em preço, a empresa necessita ter custos mais baixos que a concorrência, posto que as demais empresas também podem baixar margens de lucro. Para tanto, a empresa precisa estar bastante distante de suas concorrentes em tecnologia de processos – posto que a diferenciação não é no produto em relação ao concorrente, então não há inovação tecnológica no projeto do produto, mas sim de processos produtivos e/ou gestão, fatores que a concorrência pode copiar – ou ter como vantagem competitiva uma fonte exclusiva de matéria-prima mais barata.

Tanto em um caso como no outro, considerando empresas atuantes em setores competitivos de livre entrada, com produtos similares, manter tais vantagens competitivas por longos períodos não parece sustentável.

Como coloca Coutinho (1994, p.293), a construção de relacionamentos sólidos é essencial no mercado de produtos tipo *commodities*. Assim como estratégias inovativas.

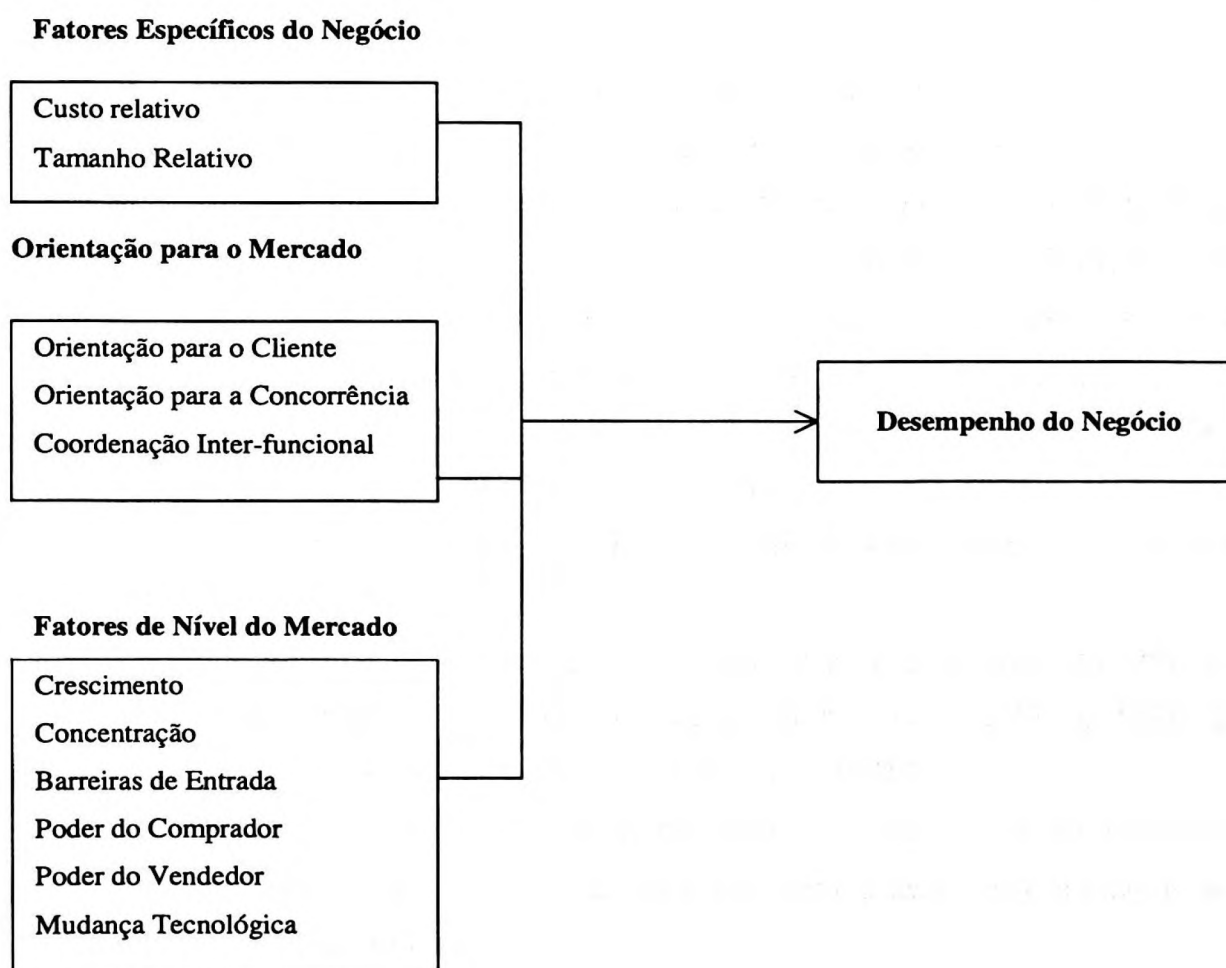
Ao estabelecer laços sólidos com o cliente, conhecendo-o bem, sabendo o que ele necessita e estando constantemente inovando para atendê-lo, a empresa busca reduzir a instabilidade de mercados, antes guiados essencialmente por preço e “ser complementada por produtos de maior valor adicionado” (Coutinho, 1994).

Na figura 6, “Modelo dos efeitos independentes na relação entre orientação para o mercado, fatores específicos do negócio, fatores de nível do mercado e desempenho”, mostrada a seguir, os autores Boal e Bryson (apud Narver e Slater, 1990) colocam de forma esquematizada que as forças competitivas referentes a ambiente e indústria, anteriormente comentadas, e a estratégia de orientação para mercado, referente a cliente e concorrência direta, atuam conjuntamente no desempenho do negócio, ainda que tenham efeitos independentes.

FIGURA 6

MODELO DOS EFEITOS INDEPENDENTES NA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, FATORES ESPECÍFICOS DO NEGÓCIO, FATORES DE NÍVEL DO MERCADO E DESEMPENHO.

(Fonte: Boal e Bryson, 1987, *apud* Narver, J.C. e Slater, S.F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October 1990, p.29)



2.4 VALOR PERCEBIDO

Woodruff (1997, p.139) coloca que o gerenciamento da qualidade tornou-se popular há cerca de duas décadas, fazendo com que as empresas aprendessem a melhorar a qualidade tanto de seus produtos quanto de seus processos internos. Tal estratégia trouxe melhoras significativas de desempenho, mas também reforçou uma orientação interna, ou seja, uma orientação para os produtos e processos internos das organizações.

A busca das organizações por novas fontes de vantagens (competitivas) passou do foco nos processos internos e estrutura para o foco no mercado e clientes (Woodruff, 1997, p.140) – sem, contudo, perder o que foi conseguido internamente.

Foi, então, que formas de “ouvir o cliente” fizeram-se necessárias. Um primeiro esforço, agregado aos esforços de qualidade interna, foi o da medição de satisfação do cliente (*customer satisfaction measurement*). Alguns autores colocam que não se passou inteiramente do discurso à prática, com as empresas não medindo adequadamente a satisfação dos clientes ou, mesmo quando mensurada, não ocorrendo ações quanto aos resultados (Dutka, 1994 *apud* Woodruff, 1997), ou ainda um descompasso entre as medições de satisfação do cliente e o desempenho das empresas quanto à compra efetiva de seus produtos por esses clientes (Jones and Sasser, 1995, *apud* Woodruff, 1997).

Vários autores começam a mostrar que é vantajoso para as empresas reorientarem suas estratégias para entregar valor ao cliente (Gale 1994, Day 1990, Jaworski and Kohli 1990, Narver and Slater 1990)

Para possibilitar tal estratégia de valor do cliente faz-se necessário saber o que é valor para o cliente e como entregar o que o cliente valoriza de forma que ele perceba isto.

2.4.1 O conceito “valor percebido”

Para entender valor, é necessário abordar, primeiramente, a situação em que se usa o conceito. Tal situação é a de troca. Entende-se, aqui, que troca é “o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo-se algo em contrapartida.”(Kotler, 1996, p.27). Segundo Kotler, a troca pode ser entendida como um processo de criação de valor, considerando que as partes envolvidas têm, cada uma, algo que pode ser de valor para a outra.

O conceito de valor provém, inicialmente, de uma abordagem econômica. Os produtos tendo valor por causa de sua utilidade é um pressuposto básico da teoria econômica clássica. Nessa literatura, valor é colocado no contexto de troca, onde o valor de um bem, para o consumidor, é representado pelo preço que o cliente está disposto a pagar e que se relaciona com a utilidade ou satisfação que o bem promove, ainda que a natureza precisa dessas satisfações seja, geralmente, não especificada (Richins, M.L., 1994, p.504, 507).

Na literatura de marketing, valor também é, primariamente, examinado no contexto de troca, mas de um ponto de vista diferente. A ênfase é nas percepções de valor do cliente quando confrontado com escolhas dentro de uma classe de produtos. Neste contexto, valor é mais frequentemente conceitualizado como envolvendo um relacionamento entre qualidade recebida pelo preço pago (Bolton e Drew, 1991; Monroe, 1979; *apud* Richins, M.L., 1994). Holbrook (1994, *apud* Richins, M.L.,1994) coloca que qualidade é um dos vários tipos de valor que resulta de uma troca de mercado (*marketplace exchange*).

Richins (1994, p.505) faz uma consideração interessante ao comparar as abordagens econômicas e de marketing sobre valor, mostrando que para algumas pessoas dinheiro não é seu meio de valor. A autora coloca que algumas pessoas “simplesmente não avaliam valia (*worth*) em termos

econômicos”, e exemplifica com um profissional que opta por um trabalho pior remunerado que outro por achá-lo mais interessante, ou com a pessoa que, ao poder escolher entre dois relógios como presente, não necessariamente opta pelo mais caro, mas sim pelo que “gostou mais”. O “gostar mais” ou “ser mais interessante” são aspectos de valor do cliente diferentes dos meramente econômicos. Assim, para alguns consumidores, “valor econômico não é a forma de valor mais importante”.

Tais diferenças de perspectiva seriam valor em uso e valor na troca, sendo que ambos podem significar valor do cliente em diferentes momentos (compra e uso), mas o valor na troca está vinculado ao aspecto econômico.

Além do termo valor ser usado em economia e marketing, é também utilizado na psicologia. Em tal disciplina refere-se a valores pessoais, preferencialmente valores de julgamento, como bom e ruim, certo e errado. Esta abordagem não será investigada no presente trabalho, mas vários aspectos do estudo do valor do cliente em marketing reportam-se ao aspecto comportamental do consumidor, o qual vem da psicologia. Estes serão abordados dentro da visão de marketing.

Valor é considerado um conceito central em marketing.

A noção de valor para o cliente não é nova, tendo sido abordada por Alderson, em 1957, e por Drucker, em 1973 (Slater, 1994).

A novidade na abordagem do valor para o cliente é sua inserção na visão de estratégia da empresa, daí advindo os conceitos de “*market-oriented*” ou “*market-driven*”, orientação para o mercado, onde o valor do cliente é o foco central, aumentado pelo conhecimento da concorrência, do ambiente onde a empresa está inserida, enfim, do mercado como um todo.

Kotler (1996, p.33-34) cita Peter Drucker (1973, p.64-65) : “...o propósito de marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem que o

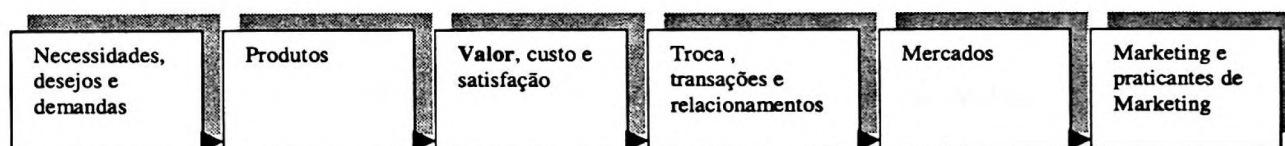
produto ou serviço se venda sozinho. Idealmente, o esforço de marketing deve resultar em um consumidor disposto a comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível...”

Levitt (1991, *apud* Kotler, 1996, p.34) ressalta a diferença entre os conceitos de venda e marketing, onde venda enfatiza as necessidades do vendedor, enquanto marketing enfatiza as necessidades do comprador, através do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e consumo.

FIGURA 7

CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING

(Fonte: Kotler, P., “Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle”, 4a.ed.São Paulo: Atlas, 1996)



Segundo Kotler (1996, p.26), “valor é a estimativa do consumidor em relação à capacidade global do produto satisfazer suas necessidades”. O autor parte da premissa de que o consumidor comprará da empresa que entregar maior valor (p.48), acreditando que os consumidores são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Valor entregue ao consumidor, então, pode ser definido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor obtido. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço.

Kotler (1996) afirma que os consumidores de hoje têm expectativas elevadas e crescentes. Assim, “diante de escolhas amplas, os consumidores gravitarão em torno de ofertas que melhor atendam a suas necessidades e

expectativas individuais. Comprarão na base da percepção de valor.”(p.15). A transformação básica no pensamento de marketing talvez seja a mudança do paradigma de “fechar uma venda” para “criar um cliente”, isto significando uma mudança na orientação de marketing da transação para o relacionamento. O mesmo autor afirma que “no mercado intensamente competitivo, a primeira ordem da empresa é manter a lealdade dos clientes através de contínua satisfação de suas necessidades de maneira superior.”(p.16)

Quando Kotler discute o papel de marketing de ir além do atendimento das necessidades dos clientes já existentes, devendo criar mercados, ele afirma que isso significa criar valores para o mercado.(1996, p.17)

Tais mudanças também se aplicam a mercados industriais, onde, segundo Kotler (1996), as empresas estão exigindo “produtos de melhor qualidade de seus fornecedores, entregas mais rápidas, melhores serviços e preços mais baixos”. Por sua vez, isso ocorre porque as empresas industriais estão aumentando a velocidade do processo de desenvolvimento de seus produtos devido a ciclos de vida mais curtos, e tendo de encontrar maneiras de distribuir e promover seus produtos melhor e a custos menores (p.24).

Segundo Narver e Slater (1990, p.21), “A orientação para mercado é a cultura organizacional que melhor gera, de maneira eficiente e eficaz, os comportamentos necessários à criação de valor superior para os consumidores e, conseqüentemente, de desempenho superior contínuo para o negócio”

Kohli e Jaworski (1990) concluíram que o elemento central da orientação de mercado é o foco no cliente.

Woodruff (1997) acredita que o próximo desafio gerencial será criar e complementar estratégias de valor do cliente superior. Ressalta que “há mais ou menos duas décadas atrás, gerenciamento da qualidade se tornou popular e a gerência das organizações aprendeu a melhorar a qualidade tanto de

seus produtos quanto de seus processos e operações internos. Tais esforços trouxeram melhorias de desempenho, mas reforçaram a orientação interna.” Assim, diz o autor, a próximo recurso virá de fora – da orientação para o consumidor. As organizações terão de aprender a casar as capacidades do gerenciamento interno da qualidade com um foco estratégico externo que seja consistente com como os clientes vêem valor. Ou, como declara Kotler (1996, p.35) : “O pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir de seu ponto de vista (do consumidor)”.

O conceito de marketing, segundo Kotler (1996), fundamenta-se em quatro pilares fundamentais: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing coordenado e rentabilidade.

A definição de Kotler (1996) para mercado é : “O mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

Segundo o autor (p.35), são cinco as necessidades dos consumidores:

- **Necessidades Declaradas.**

Aquilo que o consumidor externiza diretamente. Por exemplo, que ele deseja um carro barato;

- **Necessidades Reais.**

O que envolve o desejo do consumidor, mas que nem sempre é declarado em uma primeira abordagem. No exemplo acima, o consumidor pode querer que o carro tenha manutenção barata, ou que não dê gastos excessivos com manutenção, e não que o preço inicial seja baixo.

- **Necessidades não declaradas.**

O que o consumidor assume que irá receber, que faz parte de suas expectativas, mas que não declara. Por exemplo, que ele espera bons serviços do revendedor.

- **Necessidade de prazer.**

Expectativas de uso do produto, não vinculadas ao produto em si mas às possibilidades que este oferece enquanto solução para problemas específicos do consumidor.

- **Necessidades secretas.**

Expectativas do consumidor de aspectos relacionados a aceitação social, status, entre outros. No exemplo, o carro como símbolo externo.

2.4.1.1 Conceito de Cadeia de Valor

Porter (1992) propôs a 'cadeia de valor' como uma ferramenta para a empresa identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor, baseado em processos internos à empresa. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um negócio específico, consistindo de cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio.

Resumidamente, as atividades primárias são:

1. Logística interna;
2. Operações;
3. Logística externa;
4. Marketing e vendas;
5. Serviço.

E as atividades de apoio são:

1. Aquisição (função de compra);
2. Desenvolvimento de tecnologia;
3. Gerência de Recursos Humanos;
4. Infra-estrutura da empresa.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenhos em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar custos e desempenhos de seus concorrentes como *benchmarks*. À medida que ela desempenhe certas atividades melhor que seus concorrentes, estará obtendo uma vantagem competitiva.

Nas palavras de Porter (1992, p.31) : “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência”.

Porter (1992, p.31) complementa dizendo que “o produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da *cadeia de valores de seu comprador*”.

O conceito é importante, e pode ser ampliado com a procura por vantagens competitivas nas cadeias de valor dos fornecedores da empresa, distribuidores, e outros, formando parcerias para “melhorar o desempenho do sistema de entrega de valor aos consumidores” (Kotler, 1996, p.55).

Assim, tal conceito estaria vinculado à visão interna de valor do cliente, ou seja, do ponto de vista da empresa o que o cliente deseja. Kotler (1996, p.55) coloca que “...com um sistema de entrega de valor mais potente do que seu concorrente” a empresa poderá ganhar “maior participação e lucros neste mercado” .

Hergert e Morris (1989) consideram a análise da cadeia de valor “um método para decompor a empresa em atividades estrategicamente importantes, e entender seu impacto no comportamento do custo e na diferenciação” (p.177).

Tais autores consideram que a primeira diferença entre o planejamento pela cadeia de valor e outras abordagens, como modelos de portfólios e PIMS (*Profit Impact Marketing Strategy*), é a ênfase em identificar a fonte da vantagem competitiva (p.178), mas colocam a dificuldade em fazê-lo, posto que o modelo de Porter se baseia na mensuração entre os custos para executar cada atividade e o valor percebido pelo consumidor de cada uma dessas atividades, para daí saber onde reside a vantagem competitiva. Como nem sempre existem mercados para cada uma das atividades, fica difícil estimar valor percebido em cada etapa (p.183).

Normann e Ramirez (1993) afirmam que “nosso pensamento tradicional sobre valor é fundamentado nas suposições e nos modelos de uma economia industrial”, onde “toda empresa ocupa uma posição na cadeia de valores. Fornecedores fornecem “inputs”. A empresa agrega valor a estes “inputs” antes de passar ao cliente (seja outra empresa seja o consumidor final).”

Segundo os autores, esse entendimento de valor está ultrapassado, surgindo outras formas de criação de valor (p.65).

Assim, em um ambiente competitivo, estratégia deixa de ser o posicionamento de um conjunto fixo de atividades ao longo de uma cadeia de valores. As empresa devem, além de agregar valor, reinventar o valor, sendo que “o foco da análise estratégica passa a ser o “sistema de criação de valor”(*value-creating system*), onde diversos atores, tais como fornecedores, parceiros, aliados, clientes, trabalham juntos para ‘co-produzirem’ valor” (p.66).

Na cadeia de valor, o cliente é um usuário externo do resultado da empresa, enquanto na constelação de valor o cliente é parte integrante do processo e não somente um usuário (Gummesson, 1999, p.154).

2.4.1.2 Valor do Cliente

Por valor do cliente entendemos a perspectiva do cliente de uma organização, seja consumidor final, ou intermediário, ou consumidor industrial, considerando o que o cliente quer e acredita conseguir comprando e usando o produto da organização. (Woodruff, 1997, P.140)

Woodruff cita diferentes definições de valor do cliente, a saber:

- ✓ Zeithaml (1988,p.14) – Valor do cliente é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado.
- ✓ Anderson, Jain and Chintagunta(1993, p.5) – “Valor em mercado industrial é o valor percebido em unidades monetárias para o conjunto

de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente (organização) em troca do preço pago pelo produto, levando em consideração a disponibilidade da oferta e preços do fornecedor.”

- ✓ Monroe(1990, p.46) – “As percepções, dos compradores, de valor representa a troca entre os benefícios ou a qualidade que eles percebem no produto relativo ao sacrifício que eles percebem ao pagar o preço (do produto).”
- ✓ Gale (1994, p.xiv) – Valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto.
- ✓ Butz & Goodstein(1996, p.63)- Por valor do cliente entendemos o “vínculo emocional” estabelecido entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achar que o produto propicia um valor agregado.

Os diversos autores apresentados divergem em alguns pontos, como o momento da avaliação pelo comprador, mas convergem em outros, como:

- valor do cliente está vinculado ao uso de algum produto (ou serviço);
- valor do cliente é algo percebido pelo cliente mais do que objetivamente determinado pelo vendedor.
- Tais percepções envolvem uma troca entre o que o cliente recebe (isto é, qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que o cliente dá para adquirir ou usar o produto (isto é, preço, sacrifícios).

É interessante notar que ao definir valor, os autores utilizam diferentes termos, tais como utilidade, valia (*worth*), benefícios, qualidade, os quais também necessitam ser definidos para se entender o que os clientes consideram valor.

Alguns autores ressaltam que a percepção de valor do cliente pode variar de acordo com o momento, seja na hora da compra, seja durante ou após o uso do produto.(Gardial et al., 1994)

Tal abordagem entra na concepção do marketing industrial de decisões de compra, ou seja, compra efetuada pela primeira vez e recompra, com experiência do produto.

Assim, na compra seria avaliado o valor desejado, e após o uso (ou durante o uso) seria avaliado o valor recebido. As avaliações são feitas baseadas em atributos do produto, desempenho desses atributos, consequências do uso do produto (desejáveis ou recebidas).

Uma distinção possível entre mercados industriais (*business markets*) e mercados consumidores é de que os clientes nos mercados industriais predominantemente focam em funcionalidade ou desempenho, enquanto clientes dos mercados consumidores focam em estética ou gosto. Mas, ao comparar dois produtos de igual desempenho, talvez a escolha também do comprador industrial recaia na estética ou gosto (Anderson e Narus, 1999, p.5). Assim, os autores definem valor para expressar em termos monetários a funcionalidade ou o desempenho de uma oferta de mercado em determinada aplicação do cliente.

Anderson e Narus (1999, p.5) colocam que valor em termos monetários refere-se a “dólares por unidade”, por exemplo, ou equivalente, ressaltando que o interesse dos economistas pela “utilidade”, quando se referem a valor, não é compartilhada administrativamente.

Qualquer oferta de mercado pode ser representada conceitualmente como um conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais que a empresa-cliente recebe, incluindo nos benefícios todos os custos a que o cliente incorre para obtê-los, com exceção do preço de compra. Assim, valor é o que a empresa recebe em troca do preço pago. Então, uma oferta de mercado tem, conceitualmente, dois elementos característicos : valor e preço.

Ao contrário dos demais autores vistos, Anderson e Narus não definem valor do ponto de vista do cliente. Consideram que a definição deles de valor não tem nenhuma perspectiva particularmente especificada, sendo antes um construto, da mesma forma que *market share* o é em *business market*. E assim sendo, pode-se apenas estimar valor. Os autores trabalham com a noção de valor como um conceito a ser negociado entre as partes, mais do que a visão do cliente sobre o produto da empresa fornecedora. Por exemplo, dizem que o fornecedor pode superestimar o valor de uma oferta enquanto o cliente subestima este valor, concluindo que o fornecedor tem uma percepção do conjunto de benefícios que a firma recebe diferente da percepção da firma ao recebê-los. Mas os autores não nomeiam essas diferenças, trabalhando ambas as perspectivas dentro do conceito de valor.

As mudanças no valor podem ocorrer de duas maneiras, segundo Anderson e Narus (1999, p.6), sendo uma a variação de custo para o cliente sem mudanças no desempenho do produto, e outra a variação no desempenho com os custos para o cliente permanecendo constantes.

O valor recebido percebido pelo cliente pode ser afetado por vários fatores, tais como (Heard, E., 1994, *apud* Anderson e Narus, 1999, p.7) :

- A amplitude do "lead time" do cliente;
- variações nas datas de entrega prometidas;
- condição do produto na entrega;
- contatos de vendas, ou inicialização do requerimento do pedido;
- crédito, contas e procedimentos administrativos;
- suporte pós-compra;
- documentação e instruções do produto;
- desempenho, função e adequação do produto;
- duração e frequência do produto;
- custo de manutenção e dificuldades.

Como, no mercado industrial, uma empresa pode produzir ela mesma o produto ao invés de comprá-lo pronto no mercado, a diferença entre valor e

preço é o “incentivo para o cliente comprar”(aqui sendo diferente do conceito em Economia de “consumer surplus”)

Para Porter (1992, p.2), “o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”.

Machado (1999, p.81) coloca uma abordagem de valor diferenciando as posições da empresa e do cliente. Assim, valor para o cliente, gerado pela empresa, é:

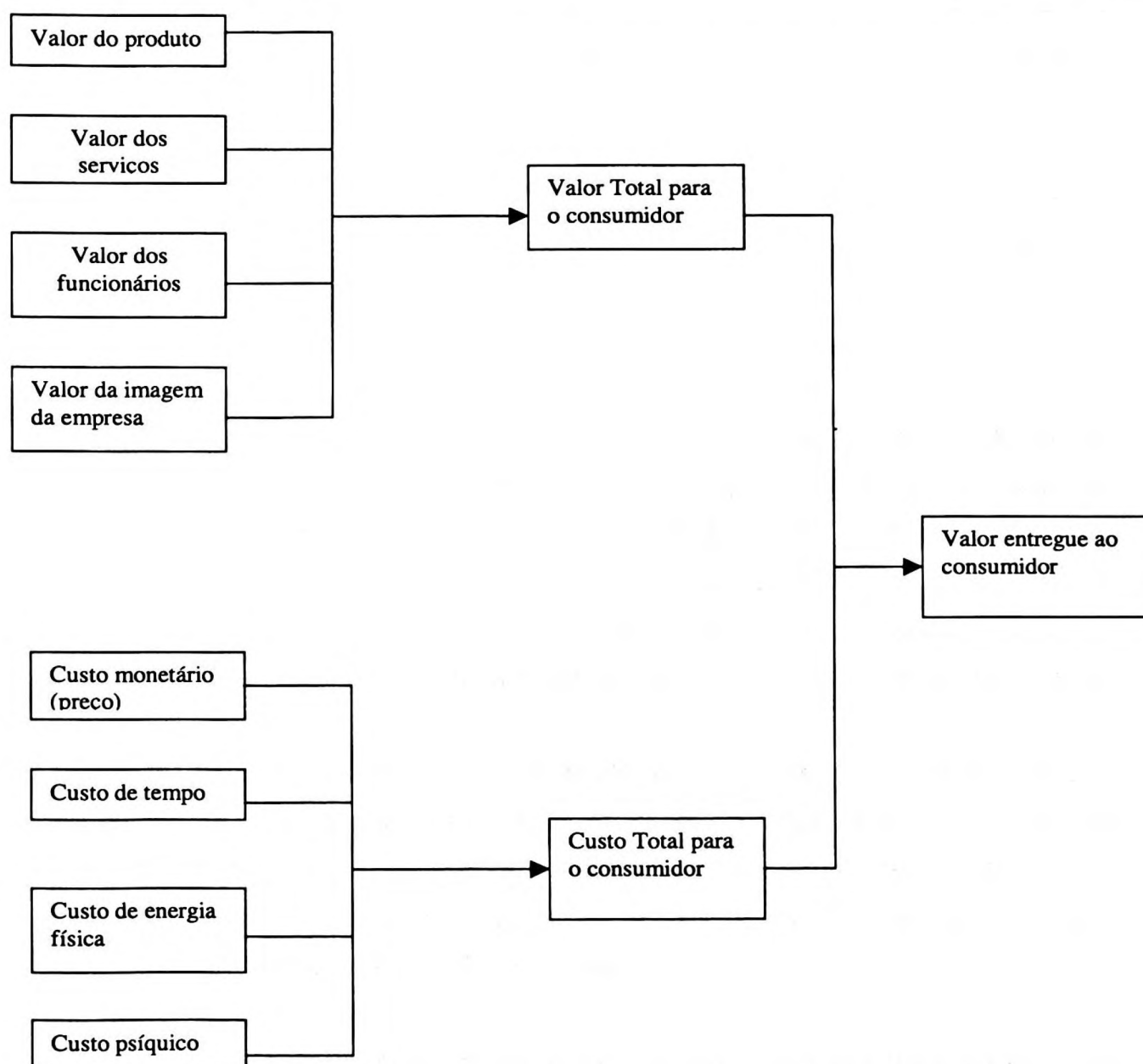
- Criação de valor – processo pelo qual a empresa busca desenvolver e comunicar benefícios que atendam as necessidades e desejos de seus clientes, gerando expectativas prévias preferencialmente acima de seus competidores.
- Entrega de valor – sistema pela qual a empresa transfere benefícios visando a atender e se possível acrescer as expectativas prévias e/ou percebidas de seus clientes diretos e indiretos.

Para Kotler (1996, p.48), o valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor obtido, onde valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço.

Esquemáticamente, temos:

FIGURA 8

DETERMINANTES DO VALOR AGREGADO ENTREGUE AO CONSUMIDOR
(Fonte: Kotler, P. "Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle", 1996, p.49)



Vasconcelos e Garcia (1998, p.36-37) apontam que a Teoria do Valor – Utilidade , a qual pressupõe que o valor de um bem se forma pela sua demanda, isto é, pela satisfação que o bem representa para o consumidor, permitiu distinguir o valor de uso do valor de troca de um bem. Valor de uso é a utilidade que ele representa para o consumidor. Valor de troca se forma pelo preço no mercado, pelo encontro da oferta e da demanda do bem (*apud* Machado, 1999, p.82).

Ou seja, valor de uso é a perspectiva do cliente, e valor de troca é a perspectiva da empresa, a qual, por sua vez, deve tornar ambos os valores compatíveis para atrair o cliente.

Para Levitt (1985), o cliente atribui ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-lo a resolver seus problemas. E somente o comprador ou usuário pode atribuir valor, “porque este reside apenas nos benefícios que ele quer ou recebe”.

Zeithaml (1988,p.4) afirma que “a visão dos gerentes pode ser consideravelmente diferente da visão dos consumidores ou usuários”.

Morgan (1985, *apud* Zeithaml, 1988) aponta diferenças entre as percepções do consumidor, do distribuidor e da gerência sobre qualidade de utensílios, em uma pesquisa para a General Electric. Quando perguntados como os consumidores percebem qualidade de eletrodomésticos, gerentes listaram trabalho, desempenho e forma como componentes críticos. Consumidores apontaram diferentes componentes, tais como aparência, facilidade de limpeza e durabilidade.

De forma similar, no estudo exploratório de Zeithaml (1988) sobre a indústria de bebidas (sucos de frutas), os pesquisadores da empresa mediram qualidade da bebida em termos de “sabor redondo, completo” (*flavor roundedness*), e adstringência, enquanto os consumidores focaram em pureza (“100% suco de frutas”) e doçura.

Alguns autores criaram diferentes classificações dos tipos de valor do cliente. Entre eles, podemos destacar (in Woodruff, 1997):

- ✓ Sheth, Newman & Gross (1991) criaram cinco categorias de valor: funcional, social, emocional, epistêmica e condicional.
- ✓ Holbrook (1994) trabalha com dois aspectos do valor do cliente, o valor quanto ao produto, que ele chama de intrínseco ou extrínseco ao produto, e quanto à orientação do cliente, que ele chama de “self-oriented”(orientado pelo próprio cliente) ou “other-oriented”(orientado por outros, por influências).
- ✓ Burns (1993) classifica em quatro tipos diferentes o valor do cliente, os quais estão ligados no processo de avaliação do consumidor. São eles os valores do produto, valor em uso, valor de posse e pós-valor total(overall value).

Woodruff (1997, p.142) propõe uma definição de valor do cliente onde os valores desejáveis e recebidos estejam incorporados, enfatizando que o conceito de valor vem das percepções, preferências e avaliações do cliente.

Assim, tem-se como definição:

“Valor do cliente é uma percepção do cliente sobre preferência por e avaliação dos atributos do produto, desempenho dos atributos e consequências originadas pelo uso que facilitem (ou bloqueiem) a obtenção dos objetivos e propósitos dos clientes nas situações de uso”.

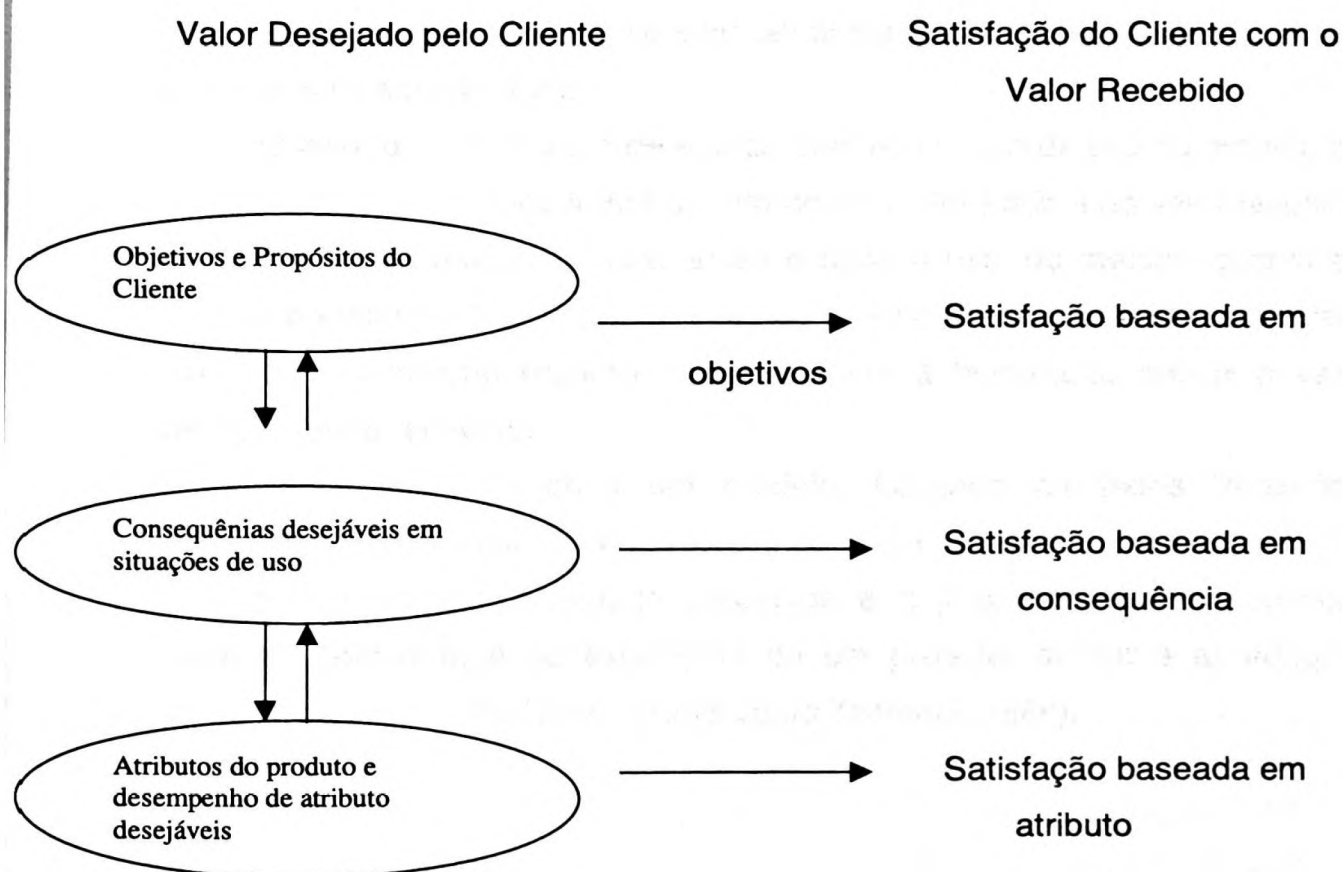
Tal definição está ancorada em um alicerce conceitual do modelo “*means-end*”, o qual trata de como os clientes classificam informações sobre produtos na memória (Gutman, 1982, *apud* Zeithaml, 1988).

Baseado em tal modelo, foi criado um modelo hierárquico de valor do cliente (Woodruff and Gardial, 1996).

Figura 9

Modelo de Hierarquia do Valor do Cliente

(Fonte: R.B.Woodruff, 1997, p.142, "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2)



A "Hierarquia de Valor do Cliente" pressupõe que a idéia dos clientes sobre valor desejado ocorra de acordo com modelo "meio-fim" (*means-end*). O cliente aprende a pensar sobre produtos como lotes de atributos

específicos e desempenho desses atributos. Quando compram e usam o produto, os clientes desenvolvem preferências ou desejos por certos atributos, tendo em vista que tais atributos irão proporcionar as consequências desejadas nas situações de uso. Formam, assim, os chamados “valor em uso” e “valor de posse”, em um nível hierárquico superior, os quais, por sua vez, atendem os objetivos e propósitos desses clientes.

Analisando a figura 9 de cima para baixo, os clientes têm objetivos, aos quais pressupõe-se consequências desejáveis quando usar o produto, e para isso os produtos devem apresentar atributos específicos e desempenhos desejáveis de cada atributo.

O valor do cliente varia de acordo com a situação de uso do produto ou serviço em questão. Pode variar quanto ao valor desejado e ao valor recebido de um mesmo produto, ou seja, antes e após o uso, ou mesmo quanto ao objetivo pretendido. Por exemplo, uso no trabalho versus uso doméstico, para lazer, de um mesmo produto, variando toda a hierarquia, desde o valor desejado até o recebido.

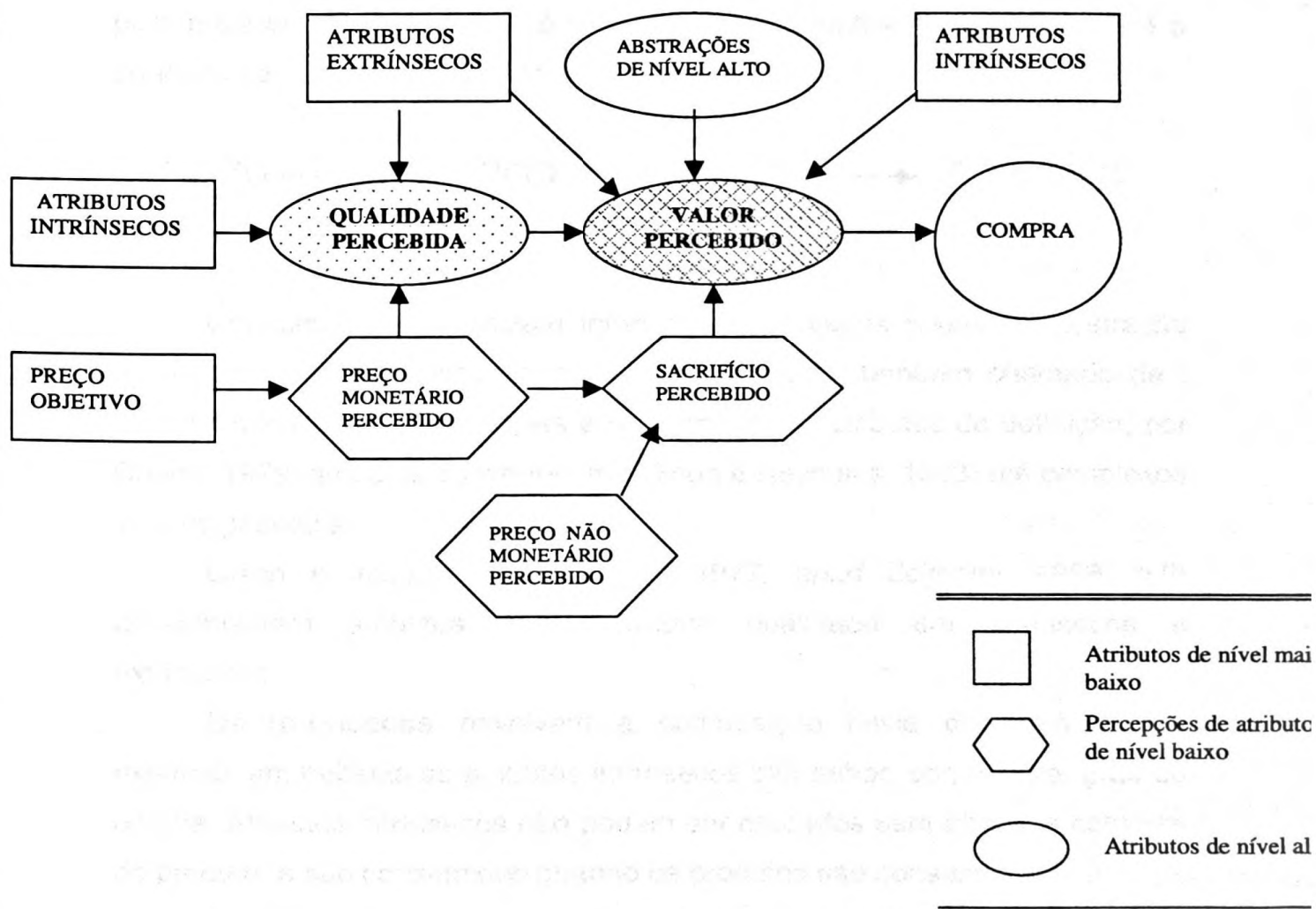
Zeithaml (1988) criou um modelo, baseado na teoria “meio-fim” (Means-end model), relacionando preço, qualidade e valor.

Neste modelo, qualidade percebida é o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto, similar à abordagem baseada no usuário de Garvin (1983, *apud* Zeithaml, 1988).

FIGURA 10

MODELO "MEIO-FIM" RELACIONANDO PREÇO, QUALIDADE E VALOR

(Fonte: Zeithaml, V.A. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Vol.52 (July 1988): 2-22.



A cadeia “meio-fim” aborda o entendimento da estrutura cognitiva dos consumidores de que a informação sobre o produto é retida na memória em vários níveis de abstração (Cohen 1979; Myers e Shocker, 1981; Olson e Reynolds, 1983; Young e Feigen, 1975; *apud* Zeithaml, 1988).

O nível mais simples é um atributo do produto; o nível mais complexo é o valor ou “*payoff*” de um produto para o consumidor.

Young e Feigen (1975, *apud* Zeithaml, 1988) montaram um esquema para mostrar como o produto é vinculado a uma cadeia de benefícios até o conceito de “*emotional payoff*” :



Consumidores organizam informação em vários níveis de abstração estendendo-se desde simples atributo do produto (também chamado de : características físicas, por Myers e Shocker, 1981; atributos de definição, por Cohen, 1979; atributos concretos, por Olson e Reynolds, 1983) até complexos valores pessoais.

Olson e Jacoby (1972; Olson, 1977, *apud* Zeithaml, 1988, p.6) dicotomizaram atributos que sinalizam qualidade em intrínsecos e extrínsecos.

Os **intrínsecos** envolvem a composição física do produto. Por exemplo, em bebidas os atributos intrínsecos são sabor, cor, textura, grau de doçura. Atributos intrínsecos não podem ser mudados sem alterar a natureza do produto, e são consumidos quando os produtos são consumidos.

Extrínsecos são relacionados aos produtos mas não fazem parte do produto físico. Eles são, por definição, externos aos produtos. Por exemplo, preço, marca, nível de propaganda.

Embora a literatura sobre a dicotomia intrínseco/extrínseco esteja consolidada, alguns itens são de difícil classificação. É o caso do item embalagem, que pode ser considerada intrínseca ou extrínseca dependendo

se faz parte da composição física do produto – como um frasco de ketchup que possa ser apertado para o produto sair - ou se serve de proteção e promoção para o produto – como a caixa de papelão com a qual se embala um computador.

Tal diferença fica clara ao lembrarmos de produtos que podem vir em mais de um tipo de embalagem, como queijos cremosos, que vêm em diferentes tipos de caixas ou em tubos plásticos para uso direto (por exemplo, queijo Catupiry ou *Philadelfia Cream Cheese*). Nestes casos, a avaliação do consumidor sobre o produto engloba também a facilidade de uso da embalagem, sendo atributo intrínseco ao produto.

Os respondentes do estudo exploratório de Zeithaml (1988, p.13) discutiram valor usando o termo de várias formas diferentes, “descrevendo uma larga variedade de atributos e abstrações de nível mais elevado que propiciam valor para eles (consumidores respondentes do estudo)”.

“Ainda que muitos respondentes no estudo exploratório concordaram em itens que sinalizavam qualidade, eles diferiram consideravelmente em expressões sobre valor.” A autora considerou de difícil conceitualização e medição o construto ‘valor’ na pesquisa. O que constitui valor, segundo Zeithaml, mesmo em uma categoria simples de produtos, parece ser extremamente pessoal e idiossincrático.

Zeithaml agrupou padrões de respostas ao estudo exploratório em quatro definições dos consumidores sobre valor:

1. “Valor é preço baixo”

Alguns respondentes equacionaram valor com preço baixo, ou com o que está em oferta (liquidação), ou o que pode ser comprado com cupons de desconto.

Zeithaml cita que Schechter (1984) e Bishop (1984), em estudos na indústria, identificaram subgrupos de consumidores que equacionaram valor com preço, e outros estudos nos mercados industriais, tais como o

de Hoffman (1984), revelaram a proeminência do preço nas equações de valor dos consumidores.

Muitos consumidores que definiram “valor como preço baixo” utilizam tanto cupons quanto propaganda de lojas que anunciam preços baixos como “sinais”, sem realmente comparar unidades monetárias. Zeithaml defende, então, que atributos extrínsecos são utilizados como “sinais de valor”.

2. “Valor é tudo o que eu quero em um produto”

Alguns respondentes enfatizaram os benefícios que eles receberam do produto como os mais importantes componentes de um produto.

No estudo exploratório sobre bebidas, os respondentes colocaram:

- “valor é o que é bom para você”;
- “valor é o que minhas crianças irão beber”;
- “embalagens pequenas porque assim não há desperdício”;
- “valor para mim é o que é conveniente. Quando eu posso pegar na geladeira e não tenho de preparar, então isto tem valor”.

A autora considera esta segunda definição como a mesma definição de utilidade (*utility*) dos economistas, ou seja, uma medida subjetiva de utilidade (*usefulness*) ou satisfação do querer que resulta do consumo.

Valor também foi definido na literatura comercial (*trade literature*) como “o que seja que o consumidor procura ao tomar decisões tais como em qual loja comprar ou qual produto comprar” (Chain Store Age, 1985, *apud* Zeithaml, 1988).

Schechter (1984, *apud* Zeithaml, 1988) define valor como “todos os fatores, qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra”.

Nessas definições, valor engloba todos os critérios de compra relevantes.

Peter e Olson (1993, *apud* Ravald e Grönroos, 1996, p.21) colocam o significado de valor como a utilidade que os consumidores recebem quando compram um produto.

3. “Valor é a qualidade que eu recebo pelo preço que eu pago”

Este grupo de respondentes conceitualizou valor como uma troca entre um componente “dado”, preço, e um componente “recebido”, qualidade.

Entre as respostas, destacam-se:

- “Valor é o preço mais baixo pela qualidade da marca”;
- “Valor é o mesmo que qualidade”.

Tal definição é consistente com outras que aparecem na literatura, tais como Bishop(1984); Dods e Monroe (1984); Doyle (1984); Shapiro e associados (1985) (*apud* Zeithaml, 1988, p.13)

4. “Valor é o que eu recebo pelo que eu dou”

Neste grupo, valor é a relação entre todos os componentes “dados” relevantes e todos os componentes “recebidos” relevantes. Mas ainda existe o componente “preço” ao avaliar valor (“Whatever makes the most for the least money”; “Wich juice is more economical”).

Esta quarta definição é consistente com Sawyer e Dickson (1984), ao conceitualizarem valor como uma média dos atributos ponderados por suas avaliações dividido pelo preço ponderado por sua avaliação (Zeithaml, 1988, p.13-14).

Também é similar à ‘utilidade por dólar’, medida de valor usada por Hauser e outros (1986, 1983, 1981; *apud* Zeithaml, 1988, p.14).

Para Monroe (1991, *apud* Ravald e Grönroos, 1996, p.21-22), valor percebido pelo cliente é a razão entre benefícios percebidos e sacrifícios percebidos, onde sacrifícios percebidos inclui todos os custos do comprador quando faz uma compra, tais como preço de compra, custos de aquisição,

transporte, instalação, manuseio, reparos e manutenção, riscos de falha ou de desempenho ruim. Os benefícios percebidos são uma combinação dos atributos físicos, atributos de serviço e suporte técnico disponível em relação a algum uso particular do produto, assim como o preço de compra e outros indicadores de qualidade percebida. Neste ínterim, Monroe está ressaltando, quando coloca o preço de compra tanto como sacrifício quanto como benefício, aspectos da percepção do cliente bastante pessoais, como necessidade de status (se um preço elevado possa significar um benefício, por exemplo) ou de se sentir fazendo um “bom negócio” (se um preço baixo, com qualidade percebida similar a concorrência, possa significar estar fazendo economia sem abrir mão de outros aspectos). Essa diferença de percepção entre compradores também é enfatizada por Zeithaml (1988).

Zeithaml definiu valor juntando aspectos das quatro definições padronizadas no estudo exploratório.

Tal definição geral é:

“Valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto baseada em percepções do que é recebido e do que é dado”.

Embora o que é recebido varie de acordo com os consumidores – isto é, alguns podem querer volume; outros, qualidade superior; outros ainda, conveniência – e o que é dado também varie – ou seja, alguns estão preocupados somente com gastos monetários enquanto outros o estão com tempo, esforço – **valor representa uma troca entre componentes dados e recebidos.**

2.4.2 Valor e Qualidade

No modelo da cadeia “meio-fim” (*Means-end Chains*), valor (assim como qualidade) é proposto como uma abstração de nível elevado.

Valor difere de qualidade de duas maneiras:

1ª) Valor é mais individual e pessoal do que qualidade e é, portanto, um conceito de nível mais alto que qualidade.

Comparativamente, valor pode ser similar à:

- “*emotional payoff*” de Young e Feigen (1975);
 - “*abstract, multi-dimensional, difficult-to-measure attributes*” de Geistfeld, Sproles e Badenhop (1977);
 - “*instrumental values*” de Olson e Reynolds (1983).
- (in Zeithaml, 1988, Tabela 1, p.06)

2ª) Valor (diferentemente de qualidade) envolve uma troca entre componentes dados e recebidos. Embora muitas conceitualizações de valor tenham especificado qualidade como o único componente “dado” na equação de valor, o consumidor pode, implicitamente, incluir outros fatores – vários dos quais são, eles mesmos, abstrações de nível mais elevado, tais como prestígio e conveniência.

Zeithaml comenta que, ao se medir valor percebido, não é só o que os consumidores respondem diretamente que conta, mas também o “processo de inferência indireta” (*indirect inferencing process*).

“Os atributos (intrínsecos ao produto) nem sempre são diretamente vinculados a valor, mas sim filtrados através de outros benefícios pessoais que são, eles mesmos, abstratos”(p.14)

Exemplificando, uma “abstração de nível mais alto” importante em prover valor, no caso da pesquisa de sucos de frutas para crianças, é apreciação. Quando as crianças bebem os sucos que as mães selecionaram, quando elas mencionam o suco ou agradecem, as mães obtém valor. “Este particular benefício psicológico não foi mencionado diretamente nas entrevistas, mas surgiu fortemente no ‘*laddering process*’ ”(p.14).

Ou seja, a percepção de valor não veio diretamente de atributos intrínsecos nem de atributos extrínsecos, mas sim filtrado da “abstração de nível mais alto” de apreciação.

É interessante notar duas coisas:

- diferença entre valor e qualidade, onde qualidade está vinculada às características do produto, ainda que avaliado pelo consumidor, e valor advém de características dos consumidores e suas necessidades em relação ao produto e a situação de uso.
- Conforme explorado nos modelos de comportamento do consumidor e centro de compras do mercado industrial – a serem vistos - , o valor está vinculado a quem compra (decisor) e a quem usa o produto (usuário). No exemplo mostrado, o valor para o decisor (mãe) advém do valor para o usuário (criança), onde a apreciação pode ser entendida de duas maneiras: a criança apreciar o suco e, em consequência, apreciar a mãe que o comprou. Zeithaml parece se referir à apreciação da criança pela mãe, ou seja, o decisor da compra adquire o produto esperando o benefício da apreciação pelo usuário (valor para o comprador).

Gale (1996, p.xv) coloca que “qualidade percebida pelo mercado é a opinião dos clientes sobre seus produtos (ou serviços) comparados com os de seus concorrentes”. O mesmo autor define valor do cliente como a relação entre essa qualidade percebida e o preço, sendo que “valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto”.

Os atributos da qualidade percebida pelo mercado devem ser listados pelos clientes de um mercado-alvo, assim como o preço relativo. Assim, o valor do cliente é construído através da análise dos pesquisadores.

O conceito de Qualidade, segundo Kotler(1996, p.64), aparece nas seguintes afirmações:

“O que vale na análise final é a qualidade orientada para o mercado...”

“Qualidade Total é a chave para gerar valor e satisfação do consumidor”

Quando falam sobre qualidade percebida de serviços, Ravald e Grönroos (1996, p.20-21) colocam qualidade percebida como a diferença entre expectativas e desempenho atual. Se considerarmos a visão de Zeithaml (1988), de que qualidade é o julgamento total da excelência ou superioridade de um produto, qualidade percebida é a diferença entre as expectativas quanto à qualidade do produto e o desempenho deste após o uso. Não levando em consideração outros sacrifícios ou benefícios inerentes a escolha e aquisição, ao contrário do valor percebido.

Buzzell e Gale (1987) mostram, através de seus estudos PIMS, alta correlação entre qualidade relativa do produto e rentabilidade da empresa.

Quanto à relação entre qualidade e lucro: o PIMS – Profit Impact of Marketing Strategy, banco de dados que contém informações de 450 empresas sobre aproximadamente 3000 unidades estratégicas de negócios – UEN's, indicam que “a longo prazo, o fator isolado mais importante com influência sobre o desempenho da UEN é a qualidade de seus produtos e serviços em relação àqueles dos seus concorrentes”.

Shapiro (1995) coloca a existência de dois elos complementares entre qualidade e lucro, a saber: (1) benefícios externos da satisfação dos clientes e (2) benefícios internos da melhoria e eficiência da produção.

Takeuchi e Quelch (1983, *in* Shapiro, 1995, p.145-159) colocam três aspectos da qualidade:

1. Antes da aquisição do produto, a imagem da empresa e o reconhecimento da marca são extremamente influentes;
2. No momento da aquisição, as especificações de performance transformam-se em fatores centrais do processo decisório de compra;

3. Após a compra, os clientes tornam-se mais preocupados com a eficácia do serviço.

Os autores concluem que, em função do anteriormente visto, a qualidade deveria ser focalizada no cliente.

Garvin (1987, *in* Shapiro, 1995, p.125-144) propõe oito dimensões da qualidade, de forma a “servir de estrutura para a análise estratégica” (p.131): performance, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, estética e qualidade percebida. A maioria diz respeito ao produto tangível, como qualidade objetiva, e apenas a oitava, qualidade percebida, fala em formas de agir sobre o cliente antes dele experimentar o produto.

“O fornecedor que identifica uma necessidade do cliente associada a um determinado produto deve ser capaz de satisfazer tal necessidade por meio da prestação de um serviço único, que mantenha a continuidade do valor para o cliente, não sendo forçado a concorrer a base de preço” (DeBruicker e Summe, *in* Shapiro, 1995, p.193).

2.4.3 Valor e Satisfação do Cliente

Alguns autores, como Woodruff (1997), vêem os conceitos de valor do cliente e satisfação do cliente como fortemente relacionados. A hierarquia de valor do cliente, que relaciona objetivos (do cliente), consequências (desejáveis na situação de uso) e atributos (do produto), seria referente ao valor desejado pelo cliente.

Após o uso, o cliente construiria o valor recebido, baseado nas suas percepções de consequências e atributos. Para autores como Churchill e Suprenant (1982, *in* Woodruff, 1997, p.143), o valor recebido reporta-se diretamente aos sentimentos de satisfação do cliente (*overall customer satisfaction feelings*). Para outros, como Clemons e Woodruff (1992, Woodruff et.al., 1991, *in* Woodruff, 1997, p.143), além da percepção de valor recebido,

o cliente compara padrões para consequências e atributos do produto, formando desconfirmações que irão influenciar a satisfação do cliente.

Kotler (1996) define satisfação como o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas.(p.50).

Satisfação é definida por Engel, Blackwell e Miniard (1995, p.273) como “uma avaliação pós-consumo onde a alternativa escolhida pelo menos alcance ou exceda as expectativas”. Por expectativas, os autores consideram aquilo que o comprador espera que o produto ou serviço faça quando em uso. Satisfação é o resultado final esperado.

Howard e Sheth (1969) e Kotler e Levy (1969) afirmam que satisfação do cliente depende do valor (*apud* Ravald e Grönroos, 1996, p.20).

Anderson e Narus (1999, p.73) apontam :

“Mensuração da Satisfação do Cliente experimentou o mesmo tipo de adoção fervorosa por parte da comunidade industrial nos anos 1990 que o Gerenciamento Total da Qualidade (ou TQM) teve nos anos 1980. A maioria das empresas no business marketing estão usando mensuração de satisfação do cliente de alguma forma para monitorar quão bem vão indo com os clientes.”

Ainda na escola da Qualidade, quando o TQM (*Total Quality Management*) tornou-se de grande aceitação no meio empresarial, introduziu-se o CSM (*Customer Satisfaction Measurement*), como um instrumento para “trazer a voz do cliente para dentro da organização” (Woodruff, 1997).

O CSM, ou Medição da Satisfação do Cliente, utiliza uma amostra de clientes, que deve incluir clientes atuais, clientes perdidos e clientes potenciais, determinando o que tais clientes desejam. Tipicamente, são identificados os critérios-chave de compra, os quais são operacionalizados como atributos preferidos ou desejados pelos clientes (Anderson et.al., 1993; Day, 1990; Gale, 1994).

As críticas a esta forma de medição, além das já apresentadas sobre o efetivo uso dos resultados pela organização, é de que se está medindo apenas uma parte do valor desejado pelo cliente, pois o enfoque é apenas nos atributos. Day e Wensley (1988, *apud* Woodruff, 1997) acreditam que a preocupação com atributos venha dos modelos de escolha do consumidor por multiatributo (*multiattribute consumer choice models*), largamente utilizados.

Seguindo a “Hierarquia de Valores do Cliente”, anteriormente apresentada, a etapa de consequências na situação de uso, e as várias nuances com as situações em que o cliente usa o produto, não estariam sendo estudadas pelo CSM, perdendo-se em entendimento do cliente.

Uma última etapa do CSM determina a avaliação dos clientes sobre a entrega dos valores dos atributos pela empresa fornecedora e, algumas vezes, pelos seus concorrentes. Utiliza-se uma metodologia quantitativa de pesquisa, onde os clientes respondem sobre o desempenho do fornecedor para cada um dos atributos dos critérios-chave de compra. Normalmente, as empresas escolhem tanto medidas de valor do atributo recebido quanto desconfirmação de valor do atributo recebido, ambas antecedentes do satisfação total do cliente, segundo Woodruff (1997, p.144).

Anderson e Narus (1999, p.74-75) citam outro método de medir satisfação do cliente, o ACSI – *American Customer Satisfaction Index*, ou Índice de Satisfação do Consumidor Americano.

Desenvolvido por Fornell e colegas, o método consiste de “múltiplas medições da satisfação do cliente”, vinculando Valor Percebido, Qualidade Percebida, Expectativas do Cliente como formadores da Satisfação Total do Cliente, o que pode resultar tanto em Lealdade do Cliente como em Reclamações deste, estando os dois últimos também relacionados.

Hudson (1995) mostra que o indicador ACSI tem por objetivo indicar o desempenho da economia norte-americana, medindo a satisfação do consumidor com produtos e serviços em praticamente todas as áreas do mercado, a ser utilizado conjuntamente com outros indicadores econômicos. O esquema mostra as fontes de influência ao indicador de satisfação do

consumidor (o qual deverá medir satisfação através de comparações com um ideal e com as expectativas dos consumidores), sendo que no ítem qualidade percebida situam-se aspectos como confiabilidade do produto ou serviço, e no ítem valor percebido aspectos como preço. A implementação do indicador ACSI parece, para Hudson (1995), de difícil visualização, posto que sua abrangência no mercado norte-americano implicará em diferentes tratamentos quanto aos dados colhidos nos diversos setores.

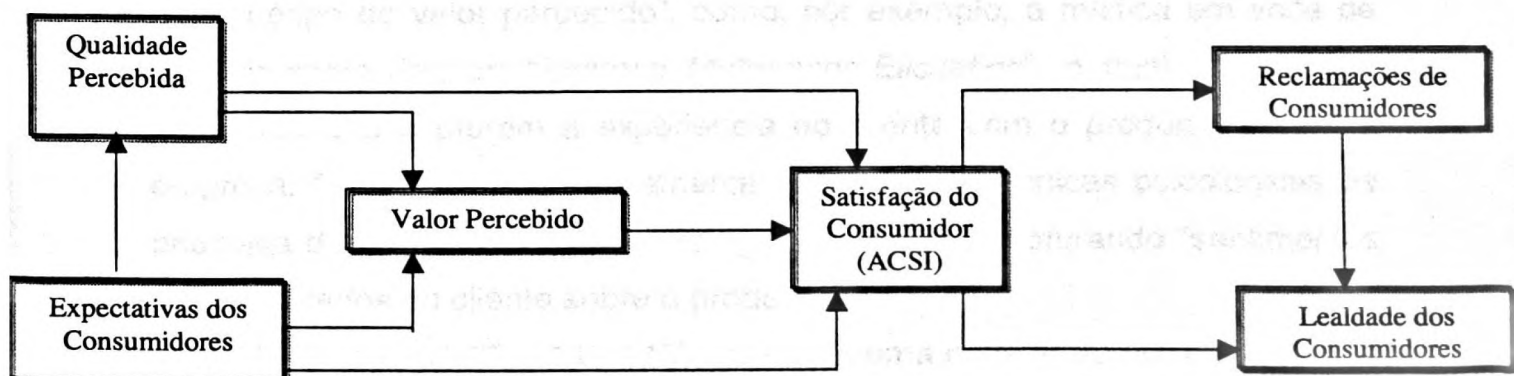
Anderson e Narus (1999) consideram o método “a mais compreensível e metodologicamente rigorosa abordagem à medição da satisfação do cliente” (p.74).

O modelo ACSI vincula a satisfação total do cliente com indicadores econômicos da empresa, tais como ROI – retorno sobre o investimento.

FIGURA 11

MODELO ACSI – AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX

(Fonte: Hudson, M. “The Rating Game”, 1995, p.31)



Outros autores, como Sheehy (1999), salientam que satisfação do cliente não é a mesma coisa que valor percebido pelo cliente, ainda que ambos os conceitos possam se sobrepor. A crítica a respeito dos métodos utilizados para “ouvir o cliente” recaem, entre outros, no fato de ser medido o passado e parte do presente muito mais do que o futuro, e que as pesquisas avaliam o que o cliente fala (opinião) e não o que ele possa realmente estar pensando (percepção, atitude), além da natureza periódica das pesquisas com clientes, que são administradas a cada seis meses ou um ano; Sheehy (1999, p.42) faz uma comparação com o período de trabalho de um radar de guerra, na iminência de um ataque, que só fosse ligado um determinado período do dia.

Pode-se entender tal crítica como uma falta não apenas de ferramentas novas de pesquisa, mas também a uma falta de dinâmica interna da empresa que considere várias fontes de informação permanente sobre o cliente em um sistema coordenado entre as diversas áreas funcionais, assim como intra áreas.

O mesmo autor cita alguns métodos novos, ainda não totalmente comprovados na prática, que, segundo diz, irão medir de forma mais completa o valor percebido pelo cliente. São eles: “*value mythology*”, um híbrido de antropologia, psicologia e disciplinas de satisfação do cliente, onde se procura o “arquétipo do valor percebido”, como, por exemplo, a mística em volta de marcas como Jaguar; “*Zaltman Methaphor Elicitation*”, o qual procura por metáforas que capturem a experiência do cliente com o produto ou com a empresa; “*Value profiling*”, ferramenta que mistura “técnicas psicológicas de pesquisa de mercado com metodologia qualitativa”, capturando “sentimentos não declarados do cliente sobre o produto”.

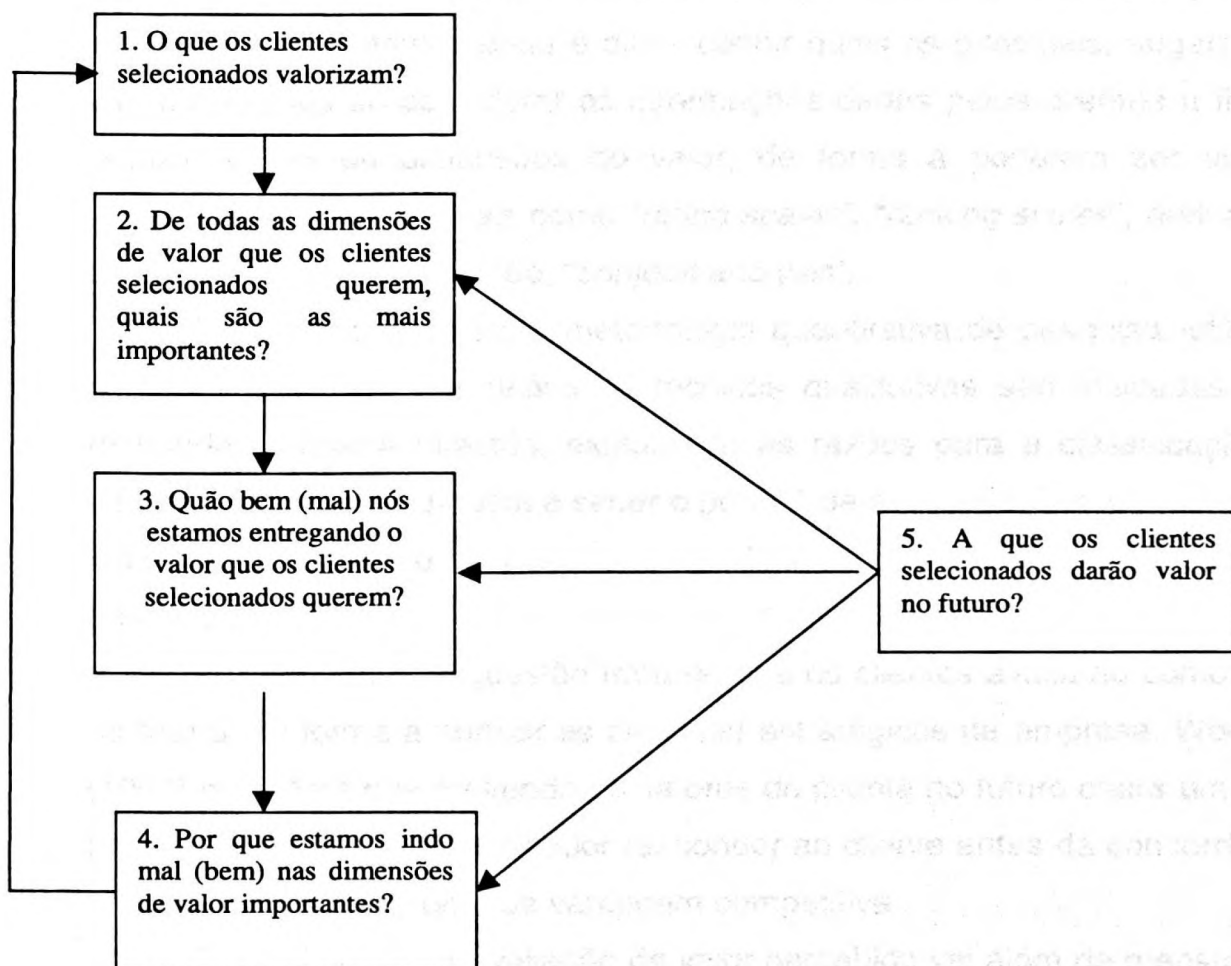
Woodruff (1997, p.144-145) apresenta uma nova estrutura para medir o valor do cliente, que considera mais abrangente que o CSM. O CVD – *Customer Value Determination*, ou Determinação do Valor do Cliente – é

baseado no modelo de hierarquia do valor do cliente, conforme mostra a figura abaixo:

FIGURA 12

PROCESSO DE DETERMINAÇÃO DO VALOR DO CLIENTE

(Fonte: R.B.Woodruff, 1997, p.144, "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2)



O processo de Determinação do Valor do Cliente segue os cinco passos identificados na figura 3, iniciando por identificar os clientes selecionados (*target customers*), que são aqueles cujo valor interessa ao fornecedor do produto. Para a primeira pergunta “O que os clientes selecionados valorizam?”, o autor sugere o uso de técnicas que permitam “um quadro mais completo de toda a hierarquia de valor do cliente” (Woodruff, 1997, p.144), como a “*grand-tour*”, que utiliza entrevistas pessoais em profundidade.

Para minimizar o número de atributos com que a empresa consegue trabalhar, a segunda questão focaliza os mais importantes. O autor ressalta que, operacionalmente, ainda é difícil definir quais os principais, sugerindo o uso de critérios ao considerar as informações dadas pelos clientes a fim de reduzir a lista de dimensões do valor, de forma a poderem ser usadas técnicas já conhecidas, tais como “*rating scales*”, “*ranking scales*”, derivações de importância por regressão, “*conjoint analysis*”.

Na terceira questão, a metodologia quantitativa de pesquisa, utilizada para o CSM, deve ser usada. E técnicas qualitativas são indicadas para responder a quarta questão, explorando as razões para a classificação de satisfação do cliente. A idéia é saber o porquê da avaliação, boa ou ruim, para identificar possíveis diferenças no entendimento dos atributos pelo cliente e pelo fornecedor.

Por fim, a quinta questão trata do que os clientes avaliarão como valor no futuro, de forma a nortear as decisões estratégicas da empresa. Woodruff (1997) considera que prevendo os valores do cliente no futuro criará um “lead time” que permitirá ao fornecedor responder ao cliente antes da concorrência, criando, assim, uma fonte de vantagem competitiva.

Conclui-se que a avaliação de valor percebido vai além da mensuração de satisfação, quando prossegue do “quão bem (mal) estamos atendendo nossos clientes”, ou quão satisfeitos os clientes estão, para o “por que estamos bem (mal) ?”, ou seja, qual a causa da satisfação ou insatisfação do cliente.

Ainda que os modelos vistos sugiram o valor percebido anterior à satisfação do cliente, no processo de comportamento deste quando da avaliação de um produto e/ou serviço, ou seja, cliente avalia por comparação, através de percepção individual, e se torna satisfeito ou não após avaliação, como resultado da experiência de uso ou contato com produto ou serviço, a avaliação de valor percebido pelo cliente fornece respostas sobre o porque do cliente estar ou não satisfeito com a empresa.

As empresas costumam identificar índices de satisfação do cliente com número de reclamações dos clientes. Ou seja, a avaliação "pós-uso" do produto/serviço.

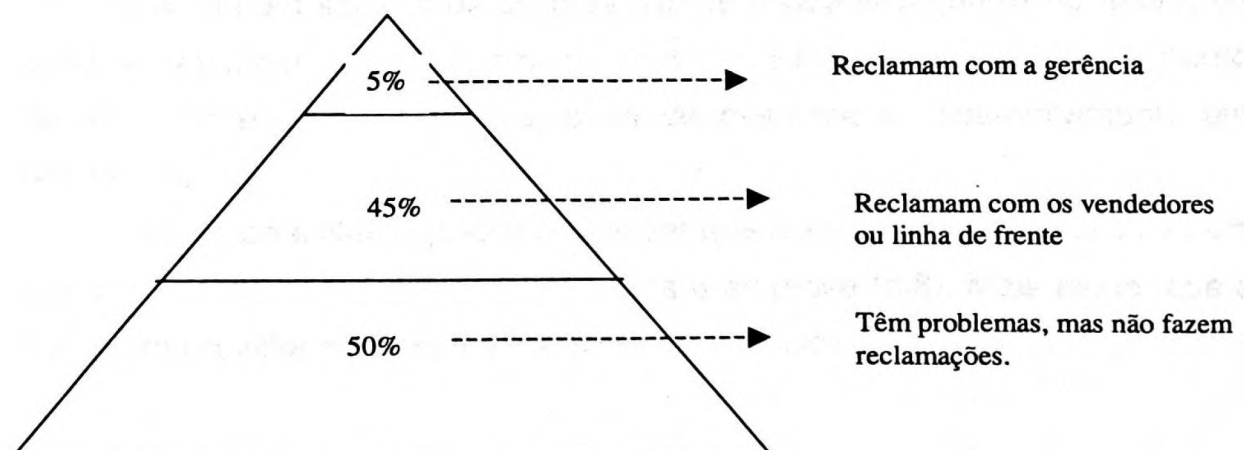
Para se estimar valor percebido, a comparação com concorrentes é esmiuçada, assim como o delineamento de um ideal, que representa aquilo que o cliente deseja ou necessita.

Para ilustrar tal diferença, segue a figura 13 "Reclamações de clientes", representando o número de reclamantes de um total de consumidores de vestuário feminino insatisfeitos, mostrada por Mirshawka (1993, p.50). Saber o número de reclamações como índice de satisfação dos clientes não responde questões sobre o porquê das reclamações e como solucioná-las para que tais clientes voltem a comprar o produto.

Figura 13

Reclamações de Clientes

(Fonte: Mirshawka, V. "O valor do cliente - a vez do Brasil". São Paulo: Makronbooks, 1994)



Outro exemplo que ilustra tal aspecto, de que apenas conhecer índices de reclamações de clientes sem investigar suas causas não significa conhecer clientes e resolver seus problemas, como a avaliação de valor percebido deve fazer, vem a seguir:

A companhia aérea Singapore Internacional Airlines (SIA) enfrentava declínio na sua participação de mercado, no início dos anos 80, mesmo com informações sobre reclamações de clientes apresentando melhora no mesmo período. Só após solicitar as opiniões de seus clientes detectou qual o problema, podendo inclusive fazer comparações com serviços oferecidos pelas companhias concorrentes. Assim, o que foi mostrado era que o sistema de reclamação de clientes era falho, pois “a proporção de passageiros que registravam queixas era pequena” (Garvin, 1987, in Shapiro e Sviokla, 1995, p.125-159). Em outras palavras, as reclamações podem ser consideradas como parte do sistema de coleta de informações à medida que se obtenham informações sobre todos os clientes, e não só aqueles que reclamam. E ainda que as informações obtidas vão além da simples reclamação quanto a um aspecto do serviço, mas incluem opiniões sobre o produto, o serviço e comparação com a concorrência, além dos aspectos sobre necessidades e desejos do cliente, também no futuro.

Hamel e Prahalad (1995) colocam que poucas empresas tentam prever o valor do cliente no futuro, de forma sistemática e contínua.

Como nem sempre os clientes sabem o que irão querer no futuro, tal previsão vai além da pesquisa com clientes, passando por acompanhamento do mercado e da concorrência, além de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia.

Anderson e Narus (1999) ressaltam que acessar o valor do cliente nem sempre é fácil, mas que é essencial para a empresa (p.8). Mais ainda, que a avaliação do valor do cliente pode ser uma capacidade do *business marketing*

que proporcione à empresa uma vantagem mercadológica sobre seus concorrentes (p.13).

Para que o valor do cliente pesquisado seja efetivado internamente à empresa, é necessário ligá-lo ao sistema de informações da organização, de forma a fazer do valor do cliente um consenso entre os vários departamentos dentro da mesma, e incorporando as informações advindas do pessoal que tem contato com os clientes no dia-a-dia.

Ao criar um sistema de informações sobre o cliente, a empresa terá oportunidade de juntar as visões internas e externas do valor do cliente, ou seja, o que a empresa, internamente, acredita que o cliente valorize, e o que o cliente realmente valoriza (visão externa à empresa).

A avaliação do valor do cliente proporciona um melhor entendimento do sistema de uso (*usage system*) do cliente para ambos, fornecedor e cliente. Sem tal conhecimento (do valor do cliente), a gerência no *business market* toma decisões baseadas em entendimento esquematizado e frequentemente impreciso das necessidades do cliente (Anderson e Narus, 1999, p.55).

Existem várias ferramentas para “trazer a voz do cliente para dentro da empresa” (Anderson e Narus, 1999; Woodruff et.al., 1993).

Anderson e Narus (1999, p.56-61) apresentam alguns métodos que são usados para avaliar valor.

São eles:

1. Avaliação Interna da Engenharia.

Engenheiros e/ou cientistas da empresa fornecedora realizam testes laboratoriais em um produto para estimar seu valor. Há necessidade de conhecimento do sistema de uso do cliente, mas também suposições, por parte do fornecedor, de como os resultados de laboratório serão generalizados para o uso atual do produto pelo cliente. O valor é avaliado do ponto de vista técnico, mas interno à empresa fornecedora.

2. Avaliação de campo do valor em uso.

Pessoal da empresa fornecedora, ou seus consultores, conduz entrevistas e obtém dados com clientes para relacionar uma lista de benefícios e custos associados

3. Questões de pesquisa indiretas

4. Avaliação de valor por Focus-Group

5. Questões de pesquisa diretas

6. *Conjoint Analysis*

7. *Benchmarks*

8. *Compositional Approach*

9. *Importance Ratings*

Diferentes abordagens e modelos de avaliação do valor do cliente:

1. Gale – CVA

Gale propôs a “Análise do Valor do Cliente”(Customer Value Analysis – CVA) como forma de consertar dois pontos fracos dos programas de mensuração da satisfação do cliente: o fato de não medirem não-clientes, que compravam da concorrência, e o fato de não compararem os resultados da empresa com resultados da concorrência, para ter uma noção da posição relativa de mercado.

Propõe, assim, a construção de um perfil de qualidade percebida pelo mercado, onde coloca o resultado da avaliação dos clientes e não clientes sobre a empresa (ou produtos) que está sendo analisada (Anderson e Narus, 1999, p.77; Higgins, 1999,p.39-40)

A idéia central é a de que valor é qualidade definida pelo cliente, o qual avalia tal qualidade em um contexto de preço relativo aos produtos concorrentes. O mapa que tal modelo proporciona tem em seus eixos a qualidade percebida pelo mercado X o preço relativo, formando uma linha

central, de inclinação 45 graus, onde se posiciona o produto e a concorrência. É a linha de valor (*Fair-value line*).

Gale utiliza fatores-chave de compra, identificados pelos respondentes das pesquisas de valor e satisfação do cliente.

2. Kordupleski

Higgins (1999, p.41) cita a abordagem de Raymond E. Kordupleski onde há a satisfação do cliente com a qualidade e, também, a satisfação do cliente com o preço. Assim, o mapa construído segundo esse modelo tem nos seus eixos a satisfação relativa com produtos e serviços e a satisfação relativa com preços.

3. Ryan

Michael J. Ryan tem outra abordagem sobre análise de valor do cliente, utilizando um diagrama “espinha de peixe”, utilizado também na escola da Qualidade, com as dimensões de preço e valor. O mapa resultante é uma ajuda inicial à reformulação das percepções do cliente sobre o desempenho da empresa em torno de várias dimensões de produtos e serviços, tais como valor do produto, valor do serviço, valores técnicos, valor de comprometimento. As dimensões de custo referem-se a preço pago e custos internos do cliente.

4. Rust – ROQ

Os autores Rust, Zahorik e Keiningham criaram um modelo para medir o “Retorno da Qualidade” (*Return on Quality – ROQ*). Neste modelo, a medição do valor do cliente passa pela avaliação dos processos e sub-processos da empresa que produzem a oferta de mercado (Rust et.al., 1994; Anderson e Narus, 1999, p.76).

Shapiro coloca como um desafio para as empresas “implementar mudanças que serão capazes de melhorar sistemas existentes de controle.

Em particular, já chegou o tempo de incluir avaliações baseadas em clientes, nas metas formais da organização” (1995, p.XIX).

O mesmo autor complementa, com a afirmação de que “a informação sobre clientes precisa ultrapassar áreas de pesquisa de mercado, vendas e marketing, e atingir cada uma das áreas da organização – os cientistas e engenheiros de pesquisa e desenvolvimento, o pessoal da produção e os especialistas de serviço de campo” (p.8).

Um exemplo é dado por Czinkota e Kotabe (1990) quando afirmam que “o mercado se tornou um laboratório de pesquisa e desenvolvimento virtual para empresas japonesas ganharem experiência em produção e marketing assim como aperfeiçoar tecnologia”. Embora tal exemplo seja mais voltado para a observação do mercado e dos clientes potenciais, *in loco*, do que para métodos de pesquisa com os já clientes, tal experiência também poderia fazer parte do escopo de pesquisa com clientes das empresas, pois envolve observação do que e como o cliente utiliza, além dos canais de distribuição em uso e outros aspectos envolvendo toda a relação empresa-cliente.

Outro exemplo interessante, ilustrando essa necessidade de ampliar escopo das pesquisas com clientes, é dado por Sheehy (1999, p.43) quando conta que a divisão Jeep da Daimler-Chrysler promove um evento anual chamado Camp Jeep, com duração de dois dias, onde usuários de veículos com tração na quatro rodas (4X4) convivem com engenheiros da fábrica, em “aventuras *off-road*” para entender como os clientes se sentem em relação ao produto e à marca.

Shapiro (1995) cita as reuniões departamentais regulares, assim como o acesso a relatórios de pesquisa de mercado pelos envolvidos, gerentes e diretores, como formas de disseminação das informações na empresa, além de visitas a clientes importantes, feitas pelos executivos para conhecer o uso que esses fazem do produto da empresa, como forma de conhecer as necessidades do cliente (p.8-9). Ou seja, as empresas necessitam despender tempo com seus clientes, monitorar seus concorrentes e desenvolver um

sistema de análise de *feedback* capaz de transformar dados sobre mercado e concorrência em informações importantes para novos produtos, assim como conhecer seu grau de atualização tecnológica e cooperação com outras empresas, a fim de criar “sistemas e soluções mutuamente vantajosos”(p.22).

O ciclo de *feedback* ligando cliente e empresa é o elemento central da empresa orientada para o mercado, segundo McKenna (1991, *in* Shapiro, 1995, p.34), pois é a empresa que se adapta oportunamente às mudanças de necessidade do cliente.

Outro ponto a ser ressaltado é o de que a pesquisa ampla com cliente deve visar averiguação não só de produtos mas também de como os serviços são vistos pelos clientes.

Assim, pode-se destacar três aspectos relativos a serviços (Hutchison e Stolle, 1968, *in* Shapiro, 1995, p.102-103) :

1. Elementos adicionais de serviço que são importantes para o cliente, tais como frequência de visita do vendedor para verificação das necessidades de seu cliente; conveniência para solicitação de pedido; informações sobre o progresso do pedido.
2. Significado econômico de cada elemento do serviço ao cliente, em termos de redução de custos para o cliente ou aumento da eficácia de vendas do cliente. Tal significado determinará o grau de disposição do cliente em pagar pelo recebimento de um serviço adicional.
3. Classificação feita pelo cliente dos níveis de serviços oferecidos por concorrentes da empresa. Tal avaliação complementa a monitoração de mercado feita pela empresa, a respeito da concorrência.

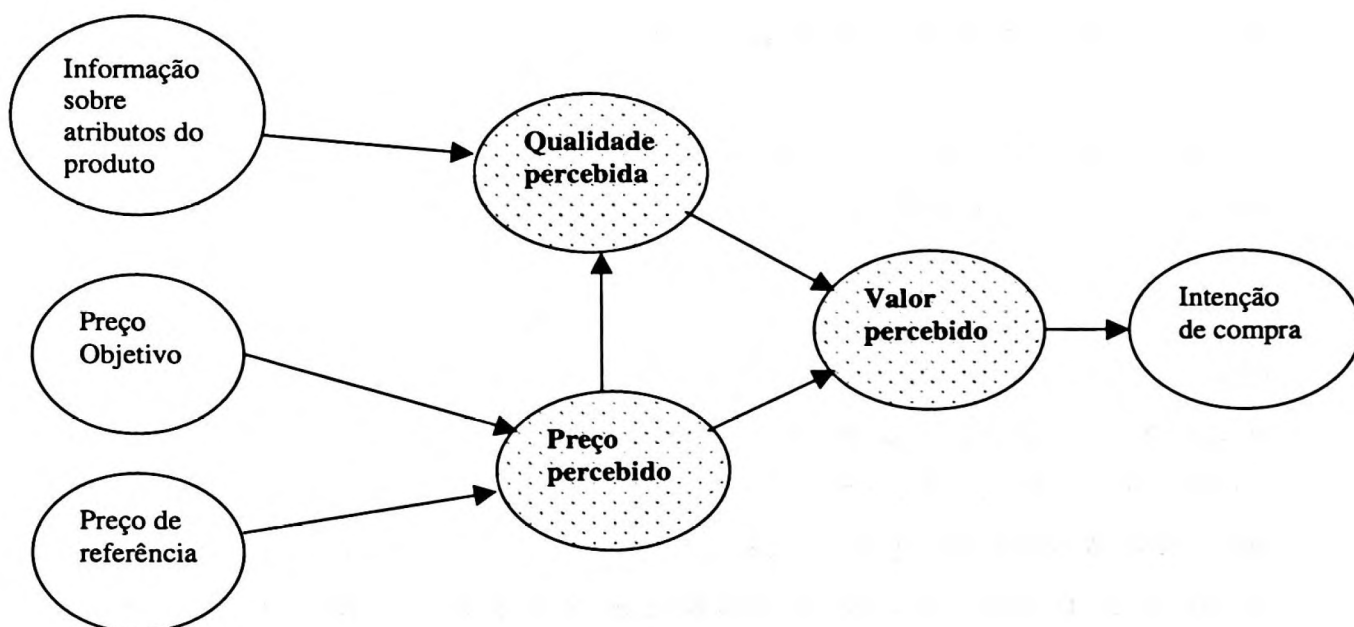
2.4.4 Valor percebido e Preço

Chang e Wildt (1994) colocam, em uma figura resumida muito próxima a figura 10 (p.65), que o preço pago é percebido pelo consumidor como um “sacrifício”, e é esperado que tenha um impacto negativo sobre o valor percebido.

Figura 14

RELAÇÃO ENTRE VALOR E PREÇO

(Fonte: Chang, TZ; Wildt, A.R. “Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study”, 1994, p.17)



Algumas questões podem ser levantadas a partir desta relação, tais como: Um preço mais baixo, para produto similar ao da concorrência, irá melhorar o valor percebido pelo cliente? (Baseado no fato que valor é a diferença entre sacrifícios e benefícios percebidos pelo cliente). Ou o preço alto pode estar vinculado à qualidade percebida superior do produto, e assim,

ao invés de ressaltar o valor para o comprador, o preço mais baixo irá influenciar negativamente na sua percepção de qualidade e, conseqüentemente, de valor?

A literatura sugere que a relação entre atributos do produto e preço e a intenção de compra é influenciada por diversas variáveis, tais como preço percebido, qualidade percebida e valor percebido.

É geralmente assumido que, com base nas informações sobre atributos do produto e preço, entre outras, os clientes formam percepções intermediárias que influenciam a compra (Chang e Wildt, 1994, p.18).

Preço percebido, que é a percepção do cliente sobre o preço, é formado baseado no preço objetivo e o preço de referência para o consumidor, o qual é considerado subjetivo, posto que depende do cliente e as informações de mercado que este tem, entre outras. Ou seja, é formado internamente ao cliente, quanto a preço que o cliente percebe para a categoria do produto.

Assim, se a referência de preços que o cliente tem é maior do que o preço objetivo do produto, este parecerá barato; ou, de maneira contrária, se o preço objetivo do produto for maior que o preço de referência para o cliente, este considerará o produto caro.

Segundo alguns autores, como Zeithaml (1988), o preço percebido pode influenciar a qualidade percebida. Equivale a dizer que o preço é consistente com a imagem de qualidade do produto. Parte do componente "dado" ou sacrifício percebido corresponde ao preço pago como é percebido pelo consumidor ou cliente, e é esperado que tenha um impacto negativo no valor percebido (Chang e Wildt, 1994, p.19).

A intenção de compra é positivamente influenciada pelo valor percebido, o qual faz a mediação entre influências do preço percebido e da qualidade percebida. Mas, quanto ao "preço consistente com a imagem de qualidade do produto", Chang e Wildt (1994) colocam que isso só ocorre em condições de pouca informação, e que em níveis altos de informação a influência do preço objetivo na qualidade percebida diminui, diretamente ao

aumento da quantidade e importância da informação obtida a respeito do Produto (p.24-25)

Como conclusão do estudo, o preço percebido é positivamente influenciado pelo preço objetivo e negativamente influenciado pelo preço de referência, isso implica que “antes de decidir os níveis de preço apropriados para clientes-alvo, o pessoal de marketing deve conhecer os padrões internos de preço dos clientes” (Chang e Wildt, 1994).

Os autores também sugerem que, como o valor percebido influencia a intenção de compra, e que estes são influenciados pelas qualidade percebida e pelo preço percebido, as empresas devem fazer com que as decisões de compra sejam tomadas guiadas por um *mix* preço objetivo / qualidade, onde as percepções de valor sejam baseadas (Chang e Wildt, 1994, p.25).

Tal posição é reforçada por Urbany et al. (1997), ainda que baseados em diferentes teorias, quando concluem que baixar o preço pode significar diminuição na qualidade, para o consumidor, quando este não tem certeza sobre a qualidade do produto. O que equivale à pouca informação sobre produto.

Pode-se considerar, entretanto, que ter mais informações ou ter “certeza” sobre a qualidade do produto também é subjetivo, posto que a qualidade pode não ser objetiva, ou seja, o cliente não estar apenas comparando características técnicas de dois produtos concorrentes, mas sim comparando o valor que tais produtos terão, envolvendo sua percepção em relação à aplicação do mesmo.

É o caso de produtos de luxo, onde nem sempre a qualidade objetiva é tão superior à concorrência, mas o fato de ter seu preço maior que o de produtos similares proporciona status a seu possuidor.

Então, o preço alto, ao invés de representar um sacrifício, negativo, significa um benefício que o cliente deseja alcançar, o de possuidor de um produto “caro”. Tal benefício serve para um determinado segmento do mercado específico, outros clientes valorizarão atributos diferentes da categoria de produto e preços diferentes.

Trout e Rivkin (1998, p.14) exemplificam com relógios Rolex e automóveis Mercedes-Benz, no mercado de bens de consumo. Os autores afirmam que as pessoas pagarão um pouco mais pelo valor percebido, que pagarão pelos benefícios.

Mas o preço baixo, mais do que sinalizar qualidade inferior, pode ser uma estratégia de entrada em mercados onde a liderança está fortemente estabelecida, ou mesmo funcionar como desencorajador para novos entrantes até que a empresa tenha dominado o mercado. Neste casos, as empresas necessitam de uma estrutura de custos baixos para sustentar tais preços.

A flexibilidade de preços varia de acordo com o grau de diferenciação do produto, o grau de competição no mercado e com o tempo, incluindo o ciclo de vida do produto.

Produtos altamente diferenciados tem, durante um tempo, pelo menos, pouca concorrência, e são menos vulneráveis a preço. É o caso de um novo produto entrando no mercado – se for realmente uma inovação, não terá competidores diretos e fica mais fácil para a empresa fixar seu preço. Com o passar do tempo, outras empresas concorrentes irão alcançar o produto, a diferenciação ficará mais difícil de ser obtida e o produto torna-se mais vulnerável a concorrência de preços.

Bourne (1999) exemplifica com as impressoras da Hewlett-Packard, de jato de tinta, que inovaram o mercado ao serem lançadas. Assim, a HP poderia tê-las posicionado em um patamar de preço bem acima das impressoras matriciais existentes, posto que a diferença tecnológica era grande e a empresa não tinha concorrentes diretos, ficando com o preço abaixo das impressoras a laser. Tal posicionamento de preço não tem a ver com os custos de produção, e sim com um posicionamento de mercado visando proposição de valor para o comprador através da imagem do produto. O mesmo autor coloca que neste caso a empresa poderia optar por posicionar o preço próximo ao das impressoras laser, oferecendo o produto como diferenciado por um preço premium, e ganhar pela margem de contribuição, ou posicioná-lo próximo ao das impressoras matriciais, oferecendo o produto

como melhor tecnicamente (atributo intrínstico) pelo mesmo preço, e ganhar no volume de vendas. Com o passar do tempo, a estratégia de valor baseada na diferenciação tecnológica já não servia mais, porque a HP começou a concorrer com outras jato de tinta que entraram no mercado, com o preço caindo consideravelmente. Segundo Bourne (1999), a disputa entre as empresas hoje é baseada em preço, em um quase *commodity market*.

Para ter controle sobre o preço, Bourne (1999) recomenda:

- conhecer o segmento aonde a empresa quer atuar. Produtos para mercados *premium* terão preços altos, mas os volumes de venda serão menores;
- decidir sobre posicionamento da empresa em relação a concorrência. Como a oferta será diferenciada? Caso não existam atributos intrínsecos ao produto ou serviço, ou extrínsecos como imagem da empresa ou o local onde é vendido, que realmente possam diferenciar o produto aos olhos do cliente, a única opção será trabalhar com o preço mais baixo;
- integração de preço com outros elementos do *marketing mix*, tais como distribuição, serviços, promoções, que criem valor para o cliente;
- casar o preço com os benefícios para um determinado segmento de mercado selecionado, e com os objetivos da organização, o que envolve pesquisa na perspectiva do cliente e na perspectiva da concorrência;
- manter a política de preços clara e simples, de forma a criar confiança por parte do cliente.

Quanto mais importante para o cliente é o preço e quanto menos diferenciação existir entre os produtos oferecidos, menor controle o vendedor terá sobre o preço, afirma Bourne (1999). Talvez aqui caiba a noção de criar valor para o cliente através de serviços e outros, de forma a incrementar o valor percebido mesmo em mercados ditos *commodities*,

considerando a relação entre sacrifícios e benefícios, com o preço sendo, na maioria dos casos, visto como sacrifício.

2.4.5 Valor do Cliente e Estratégia Organizacional

A aplicação do conceito de valor do cliente como uma ferramenta gerencial se dá através da incorporação do conceito à estratégia da empresa.

Ao incorporar o valor do cliente à estratégia de uma organização, alguns autores passaram a adotar a orientação para o cliente, em um primeiro momento, e a orientação para o mercado, como forma de englobar todos os aspectos referentes a clientes atuais, clientes potenciais, concorrência, fornecedores e ambiente.

O reconhecimento de que o valor de uma determinada oferta de mercado pode variar por segmento de mercado e por características do cliente é importante para a estratégia da empresa, assim como um entendimento do que é valor para o mercado e para a empresa. Anderson e Narus (1999, p.7) colocam que essa diferença de entendimento requer da empresa o desenvolvimento de habilidades para ser orientado para o cliente e para o mercado, nos mercados industriais.

Segundo Zeithaml (1988, p.18):

“A seleção de uma estratégia para um produto em particular ou segmento de mercado depende da definição de valor dos consumidores desse produto ou mercado”.

Estratégias baseadas nas padronizações e percepções de valor do cliente irão canalizar recursos de forma mais efetiva e irão de encontro às expectativas dos clientes melhor do que aquelas baseadas nas padronizações da empresa.

O risco maior é que, pela dificuldade de se definir valor em termos do cliente, executivos irão colocar sua própria percepção do que os clientes deveriam valorar, segundo Piercy (1998). O mesmo autor ressalta, citando Kordupleski et.al. (1993), que só com marketing assumindo seu papel haverá melhoria no desempenho da empresa. Ou seja, saber o que os clientes querem e fazer o negócio ser guiado por essa percepção dos clientes.

Mas, e esse ponto é igualmente importante em termos estratégicos, o pessoal de marketing e de vendas devem mudar seu comportamento de liderança, somente, para participação nas situações de gerenciamento de cliente (Cravens, 1998, p.238).

A idéia de integração entre as áreas é defendida por diversos autores, tais como Gummesson (1999) e Ramirez e Normann (1993), ao colocarem a solução no marketing de relacionamento, com a participação de outros atores do contexto em que a empresa está inserida.

Outra abordagem estratégica, vinculada à criação e entrega de valor para o cliente, é de Treacy e Wiersema (1993) sobre as Disciplinas de Valor:

1. Intimidade com o cliente;
2. Liderança Tecnológica;
3. Excelência Operacional.

Segundo os autores, a idéia de que as empresas são bem sucedidas vendendo valor não é nova. O que é novo é como os consumidores definem valor nos vários mercados. No passado, os consumidores julgavam o valor de um produto ou serviço com base em alguma combinação de qualidade e preço. Os consumidores atuais, ao contrário, têm um conceito expandido de valor que inclui conveniência de compra, serviço pós-venda, "dependability", entre outros (p.84).

Normann e Ramirez (1993) colocam que "a distinção entre produto físico e serviços intangíveis está acabando", sendo que o que está ocorrendo

no mercado é a “complexa combinação dos dois” (p.68). Utilizam uma abordagem de “constelação de valor” como sendo uma rede de organizações, pessoas e atividades, contribuindo para a criação e desenvolvimento de valor em várias etapas do processo de produção, venda e relacionamento entre as partes. A novidade nesta abordagem é a visão macro, incorporando à cadeia de valor os demais participantes do processo fora da empresa.

Ao definirem as três “Disciplinas de Valor”, Treacy e Wiersema (1993) estavam mostrando uma forma de segmentar o mercado, com três abordagens estratégicas possíveis, de acordo com o *target* que a empresa deseja servir. Assim, quando uma empresa escolhe focalizar em uma disciplina de valor, ela está selecionando, ao mesmo tempo, a categoria de consumidores que irá atender.

Um grupo de consumidores potenciais define valor dentro de uma matriz de preço, “conveniência” e qualidade (Treacy e Wiersema, 1993, p.92).

A categoria de consumidores cuja estratégia de atendimento é a **Excelência Operacional** deseja produtos e serviços de qualidade, mas, principalmente, eles desejam obtê-lo pelo menor preço ou da forma mais fácil (mais cômoda), ou ambos, sejam consumidores de produtos de varejo ou compradores industriais.

Um segundo grupo de consumidores está mais preocupado em obter exatamente o que ele deseja, ainda que se sacrificando quanto ao preço ou ao tempo de entrega, por exemplo. Para atender a tal grupo a estratégia é a de **Intimidade com o Cliente**.

A terceira estratégia, a de **Liderança Tecnológica**, irá atender o consumidor interessado em novidades, tendências, moda. No contexto industrial, são compradores que valorizam produtos ou componentes de ponta (“estado-da-arte”) pois seus próprios clientes demandam tecnologia de ponta.

Os autores ressaltam que as mesmas pessoas podem ser encontradas nas três categorias de consumidores, dependendo do que estiverem comprando. Por exemplo, um indivíduo quer comprar suprimentos para escritório pelo preço, produtos de mercearia baseado no seu gosto pessoal e roupas pela moda.

As mesmas pessoas definiriam valor diferentemente a medida que se aplique a diferentes bens ou serviços.

Complementando essa idéia, pode-se dizer que as mesmas pessoas, com os mesmos produtos, terão avaliações de valor diferentes de acordo com o momento da compra.

Gardial et.al.(1994) colocam que a habilidade para competir internacionalmente (das empresas norte-americanas), e especificamente para criar o que é valorado pelo consumidor, requer saber como os consumidores usam e avaliam produtos após a compra (p.548).

Tais autores fizeram um estudo a respeito do comportamento do consumidor pós-compra, a fim de determinar as diferenças entre os atributos pré e pós-compra. E ressaltam que, em determinados casos, existem produtos cujas características, tais como sabor, conforto, confiabilidade (*dependability*), só podem ser avaliadas, ou podem mais facilmente ser julgadas após a compra do que antes da mesma (p.549).

No mercado industrial, ou *business market*, a relação cliente-fornecedor se dá através de um Centro de Compras. Como são vários indivíduos, de diferentes áreas, responsáveis pela compra, a literatura, como será visto no próximo capítulo, determinou um Centro de Tomada de Decisões referentes à compra. Assim, pode-se olhar as estratégias propostas por Tracy e Wiersema (1993) sob o ponto de vista desse Centro de tomada de decisões, o que significa observar que diferentes indivíduos, com suas percepções de valor particulares, representando diferentes departamentos na empresa, os quais tem necessidades diferentes a serem satisfeitas por um

determinado produto, tomam decisões baseados em valores percebidos diferentes. Ao fornecedor, cabe descobrir essas diferenças a cada compra, para poder atender os componentes do Centro de Tomada de Decisões, vendendo, enfim, seu produto e mantendo um relacionamento estável com a empresa.

Disciplina de valor “Intimidade com o cliente”, que aborda o cliente preocupado em ter seus desejos atendidos pelo fornecedor, com o produto e serviços que imaginou, sem se preocupar com preço ou prazos, atende aos usuários do produto solicitado. Assim, quando o usuário faz o pedido de determinado produto ou serviço, ele não está preocupado com cotações de preço, ou condições de pagamento, por exemplo. O que interessa ao usuário é receber o “melhor” produto para atender as suas necessidades.

Para o departamento de Suprimentos interessa ter o produto rapidamente e a um custo baixo, sem que ocorram falhas na entrega, atrasos, produtos com defeito, etc., para evitar problemas dele, representante de Suprimentos ou Materiais, com o usuário. Ao departamento de compras, vinculado ao de materiais, interessa que o produto seja comprado pelo melhor preço possível, e para o departamento financeiro, com as melhores condições de pagamento. Assim, a disciplina de valor é a de Excelência Operacional.

Na terceira disciplina de valor, a de Liderança Tecnológica, encontram-se basicamente o pessoal de Engenharia e de Pesquisa e Desenvolvimento, que quer sempre trabalhar com tecnologia de ponta, para facilitar o seu próprio trabalho, e por estar a par das inovações do mercado.

Tal abordagem ilustra a complexidade de aplicação do conceito de valor percebido no marketing industrial, onde as percepções sobre um mesmo produto envolvem diferentes empresas-clientes, dependendo do uso que farão do produto para o seu próprio cliente, e diferentes componentes do Centro de Compras da empresa-cliente.

Gummesson (1999), mostrando as relações entre clientes e fornecedores, coloca que:

Valor percebido é definido como o resultado entre qualidade percebida pelo cliente e o sacrifício do cliente (podendo-se entender como custo para o cliente, em um sentido mais amplo), sendo que o valor percebido é um antecedente à satisfação do cliente. A satisfação, por sua vez, influencia o comprometimento do cliente, os vínculos com o fornecedor e a força do relacionamento. Assim, quanto maior a força do relacionamento e os sentimentos de lealdade do cliente, menores serão as alternativas percebidas. A longevidade do relacionamento, ou seja, sua duração no tempo, é influenciada, também, pelos “episódios críticos”, que são as interações entre fornecedor e empresa. Por fim, a renda gerada pelo relacionamento menos os custos do relacionamento estabelecem a lucratividade do relacionamento com o cliente. Esquemáticamente, o modelo de relacionamento lucrativo é mostrado a seguir.

Figura 15

Um modelo de relacionamento lucrativo

(Fonte: Gummesson, 1999, p.186)



Ravald e Grönroos (1996, p.23) colocam que o relacionamento é um benefício, valorizado pelo cliente.

Este irá ponderar entre os benefícios esperados com a aquisição do produto e os sacrifícios que tal aquisição acarretará.

O relacionamento só terá um peso decisivo se a qualidade esperada do produto compensar uma possível perda em relação ao produto concorrente. Caso a diferença de valor intrínseca ao produto – qualidade objetiva – e extrínseca – tais como garantias, serviços adicionados ao produto – seja muito grande, o cliente não manterá um relacionamento que não atenda seus objetivos.

Assim, a afirmação de Ravald e Grönroos (1996) de que o relacionamento é mais importante que o produto, é bastante subjetiva.

Gummesson (1999) mostra que também nos modelos de marketing de relacionamento o valor percebido tem um papel importante na obtenção de lucros para a empresa.

A mensuração do desempenho estratégico também necessita mudar, segundo Cravens (1998). Uma nova abordagem para tal mensuração está sendo adotada por algumas companhias, conhecida como “*balanced scorecard*”, acompanhando quão bem está o desempenho da estratégia adotada . Esta visão expandida do desempenho organizacional inclui: objetivos, medidas, alvos e iniciativas, relativos a perspectivas financeiras, do clientes, do processo interno ao negócio, de crescimento e aprendizado (Cravens, 1998, p.239)

Band (1997) coloca que compreender os segredos da percepção dos clientes de valor superior faz com que a organização traduza tal percepção em uma estratégia poderosa abordando a relação entre o valor do cliente e o desempenho financeiro. Assim, o autor afirma que “o fornecimento de valor

superior ao cliente resulta em retornos maiores a longo prazo” para a empresa.

Para ilustrar a relação entre o valor do cliente e o desempenho financeiro, Band (1997, p.02) esquematizou uma “equação de valor”:

$$\boxed{\text{Valor para os clientes}} = \boxed{\frac{\text{Aumento da Qualidade x Aumento do Serviço}}{\text{Redução dos Custos x Redução do Tempo}}} = \boxed{\text{Valor para os acionist}}$$

Tal equação relaciona os quatro fatores críticos que criam valor aos olhos dos clientes, segundo Band (1997): qualidade, serviços, custos e tempo.

Ao melhorar a qualidade, que entende-se como a qualidade objetiva do produto, ou o serviço, aumentam-se os benefícios para o cliente; da mesma forma, ao diminuir custos ou tempo, ou seja, redução dos sacrifícios para o cliente, estar-se-á aumentando o valor percebido pelo cliente.

Kaplan (1997) propôs um meio de mensurar desempenho das empresas que não dependesse apenas de “medidas consolidadas baseadas em dados financeiros” . Assim o BSC – *Balanced Scorecard*, deve traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (p.2). Ou “traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes” (p.68).

Basicamente, o *scorecard* proposto pelo autor mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira; Do cliente; Dos processos internos da empresa; Do aprendizado e do crescimento.

As três últimas perspectivas, principalmente, foram criadas visando produzir melhorias e inovações para os processos internos de negócios, para os clientes e para os acionistas.

Na perspectiva do cliente, a equipe gerencial “deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo” (p.11).

Kaplan (1997) cita o exemplo de uma instituição financeira que descobriu, ao formular os objetivos do *scorecard* relacionados aos clientes, que cada um dos vinte e cinco executivos tinha um entendimento diferente de “serviço de qualidade superior” e de quem eram os clientes-alvo da empresa.

Ainda nesta perspectiva, o BSC inclui como medidas essenciais de resultado as seguintes:

- ✓ Participação de mercado, que reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
- ✓ Captação de clientes, que mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- ✓ Retenção de clientes, controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- ✓ Satisfação de cliente, que mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- ✓ Lucratividade dos clientes, mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

O autor sugere o uso da pesquisa de mercado em profundidade para conhecer clientes e suas preferências, e assim segmentar mercados, como parte da formulação da estratégia, acrescentando aspectos relacionados a “preço, qualidade, funcionabilidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço”. Assim, a proposta do *Balanced Scorecard* parece vir de encontro ao conceito de valor percebido pelo cliente, a medida que determina o profundo conhecimento do cliente e o que este valoriza no produto, serviço e relação com a empresa, como etapa da formulação estratégica. Mas o termo utilizado é o de “relação de valor agregado com os clientes” (p.70), onde entende-se

que há uma certa tendência a se considerar valor do ponto de vista de Porter (1992) e sua cadeia de valores, que é a visão interna à empresa. Como, mesmo não denominando da mesma maneira, o autor recomenda pesquisas com o cliente em profundidade, ressaltando a existência de “abordagens mais inovadoras, com melhores relações de custo/benefício” que mudam a visão da negociação de preço somente, pode-se considerar que a idéia é bem próxima ao conceito de valor percebido, cujo cerne é enfatizar a importância da visão do cliente nas perspectivas de valor agregado nos processos internos da empresa.

Assim, na medida de satisfação de clientes, estão exemplificadas empresas que regularmente passam para seus fornecedores um *feedback* de desempenho, como a Hewlett-Packard, que avalia e classifica os fornecedores em diversas categorias. Ou que fazem pesquisa com seus clientes sistematicamente. Não é mencionado que tipo de pesquisa de satisfação de clientes é feita, se são dados sobre número de reclamações ou, mais aprofundado, a causa das reclamações e suas possíveis soluções, pontuais (para aquela reclamação) e estratégicas (incorporando-se à política da empresa), colocadas em ação.

Completando essa idéia, Kaplan (1997, p.77-78) elabora “propostas de valor”, que são os atributos fornecidos aos clientes através de produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação.

Considera as propostas de valor divididas em três categorias: atributos dos produtos / serviços, relacionamento com os clientes , e imagem e reputação.

Na divisão “atributos de produto / serviço” estão inclusos funcionalidade, qualidade, preço; em “relacionamento com clientes” estão inclusas a experiência de compra e as relações pessoais.

Assim, a pesquisa com os clientes comporta uma primeira etapa para conhecer seus valores nas três divisões apresentadas, atributos de produto/serviço, imagem e relacionamento, e, de posse desses atributos principais identificados pelo cliente, que poderiam ter sido ponderados para

refletir as prioridades e importância relativa para o cliente, pode-se elaborar uma pesquisa de satisfação do cliente que considere os atributos e sua pontuação por determinado cliente naquele momento da resposta, como um *feedback* mensal. (Kaplan, 1997, coloca como exemplo para a empresa Rockwater, figuras 4-5 e 4-6, p.85-87)

Talvez esse seja o aspecto a ser frisado. A proposta de uma medida de satisfação do cliente, ao contrário de indicadores de satisfação anteriormente comentados, leva em consideração as propostas de valor. Pode-se entender, então, que a medida de satisfação do cliente é baseada no valor percebido pelo cliente quanto aos produtos e serviços, incluindo aqui o relacionamento com a empresa e sua imagem, o que inclui o relacionamento da empresa com os demais aspectos que a rodeiam ("network", como propõe Gummesson, 1999).

Outro ponto a realçar no trabalho de Kaplan (1997), é o fato de que na perspectiva de processos internos, ainda que baseado na cadeia de valores de Porter (1992), existe um *link* explícito entre o que se pesquisou sobre o cliente e o que e como se irá produzir. Assim, é recomendado aos executivos que definam a cadeia de valor completa dos processos internos tendo como início a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de soluções para essas necessidades (Kaplan, 1997, p.97).

2.4.5.1 Escola da Qualidade como Estratégia Organizacional

Vários autores enfatizam que a qualidade foi uma dimensão competitiva crítica na década de 80 (Woodruff, 1997) e que, a partir de meados dos anos 90, deixou de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma necessidade competitiva (Kaplan, 1997, p.92), ou seja, a qualidade passou a ser quase um fator de higiene, uma condição *sine qua non* para as empresas competirem no mercado. Ou, na expressão de Prahalad (1998) "no século 21, qualidade será meramente o preço de entrada no mercado" (para as empresas).

Assim, a mudança no enfoque da qualidade passa a ser da qualidade por conformação, ou objetiva, que diz respeito atender as especificações de de produto e serviço – a qual continua válida e importante, apenas perdeu o status anterior de vantagem para necessidade competitiva – para gestão estratégica da qualidade, que vincule o processo produtivo à qualidade percebida pelo cliente.

Para melhor localizar tal mudança, é apresentado, a seguir, um breve resumo da evolução da “Escola da Qualidade”.

As quatro eras da qualidade (Garvin, 1988, cap.1,2,3,10 “História da Qualidade”, *apud* Lovelock, 1995):

1. Inspeção – surgimento dos procedimentos formais de inspeção, no início do século 19. O controle de qualidade implica um modelo uniforme de produto contra o qual se mede o desempenho real. Inspeções passam a ser feitas com instrumentos. Ao invés de a olho nu – possível graças a moldes e fixações usados na manufatura assegurando peças idênticas.
2. Controle Estatístico da Qualidade – inicia-se em 1931, com a publicação de um trabalho desenvolvido na Bell Telephone Laboratories, por W.A. Shewhart.
Passa a distinguir as variações (entre medições) aceitáveis daquelas que indicavam problemas. Cria o quadro de controle de processo para se marcar valores de produção, a fim de verificar se as medições estavam dentro de uma variação aceitável.
Desenvolveu-se bastante durante a II Guerra Mundial, na produção bélica.
3. Garantia da Qualidade – nesta terceira era, houve o desenvolvimento de quatro conceitos importantes, a saber: custos da qualidade, TQC, confiabilidade e zero-defeito.

Juran, em 1951, criou a expressão “custos da qualidade” tentando diferenciar custos evitáveis (decorrentes de falhas na produção, tais como desperdício de material, horas de mão-de-obra gastas para se refazer o trabalho) de custos inevitáveis (referentes a inspeção ou outros tipos de controle de qualidade) para se atingir um certo nível de controle de qualidade.

TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total), foi idealizado por Feigenbaum em 1956 para que englobasse todo o processo : “o controle deve começar na concepção do produto e terminar apenas quando o produto for colocado nas mãos de um cliente que permanece satisfeito”. Os sistemas de qualidade passam a incluir o desenvolvimento de um novo produto, seleção de vendedores, atendimento ao cliente, além do controle da produção.

Confiabilidade de engenharia, da década de 50, inclui, além do controle de produção, projeto do produto e controle de falhas de campo, para possibilitar remodelagem do produto. Surgiu pela necessidade das Forças Armadas norte-americanas terem equipamentos eletrônicos e aeroespaciais confiáveis e funcionando sempre bem, eliminando estoques para substituições.

“Zero defeito” equivale ao “fazer certo da primeira vez”, tendo um produto que funcionasse bem da primeira vez – e que fosse produzido certo da primeira vez-, sendo entregue pontualmente. Originou-se de um cliente militar, cujo produto era um míssil. Eliminava a inspeção, passando para o controle das causas de erros mais comuns, previamente. Novo gerenciamento de Recursos Humanos, com maior participação dos funcionários.

Essa terceira era do gerenciamento da qualidade foi marcada por mudanças, com as preocupações dos clientes começando a ser levadas em conta assim como as iniciativas dos empregados passando a ser aproveitadas nos programas de melhoria da qualidade.

4. Gerenciamento Estratégico da Qualidade

A qualidade ainda era vista como um problema a ser resolvido, em vez de uma arma competitiva potencial, segundo Garvin (1988).

Início do Gerenciamento Total da Qualidade (TQM – *Total Quality Management*)

No estudo conhecido como *PIMS (Profit Impact of Market Strategy)* – ver pág.73 desta - foram analisados os dados de 3000 unidades de negócios coletados durante um período de dois a doze anos, chegando à conclusão de que no longo prazo, o fator mais importante que afeta a performance da unidade de negócio é a qualidade de seus produtos e serviços em relação aos seus concorrentes. Neste mesmo estudo não foi identificada nenhuma relação importante entre o preço relativo e a performance do lucro. (Buzzel e Gale, 1991)

Garvin (1992, *apud* Bido, 1999), discute as limitações do *PIMS*: falta de distinção entre desempenho, características, confiabilidade e outras dimensões da qualidade (com base nas oito dimensões que Garvin havia classificado), mas concorda que:

“ As empresas cujos produtos eram de qualidade superior tinham um retorno superior sobre o investimento, qualquer que fosse a participação no mercado, como também os ganhos de qualidade estavam associados aos ganhos de participação de mercado. “

Quadro 3: Síntese das quatro eras

AS 4 ERAS				
Características básicas	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de Qualidade	As necessidades de mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento Estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da Qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas
Quem é o responsável pela qualidade ?	O Depto. de inspeção	Os Deptos. de Fabricação e Engenharia (o controle da qualidade)	Todos os Deptos., com a alta administração se envolvendo superficialmente com o planejamento e execução das diretrizes da Qualidade	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e Enfoque	Inspeccionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a Qualidade	Gerenciar a Qualidade

Fonte: GARVIN (1992, apud Bido, D., 1999)

Gale (1996) afirma existir uma sequência para obtenção da gestão do valor do cliente. Assim, criou um esquema onde coloca as etapas, ou estágios, em que se encontra a empresa.

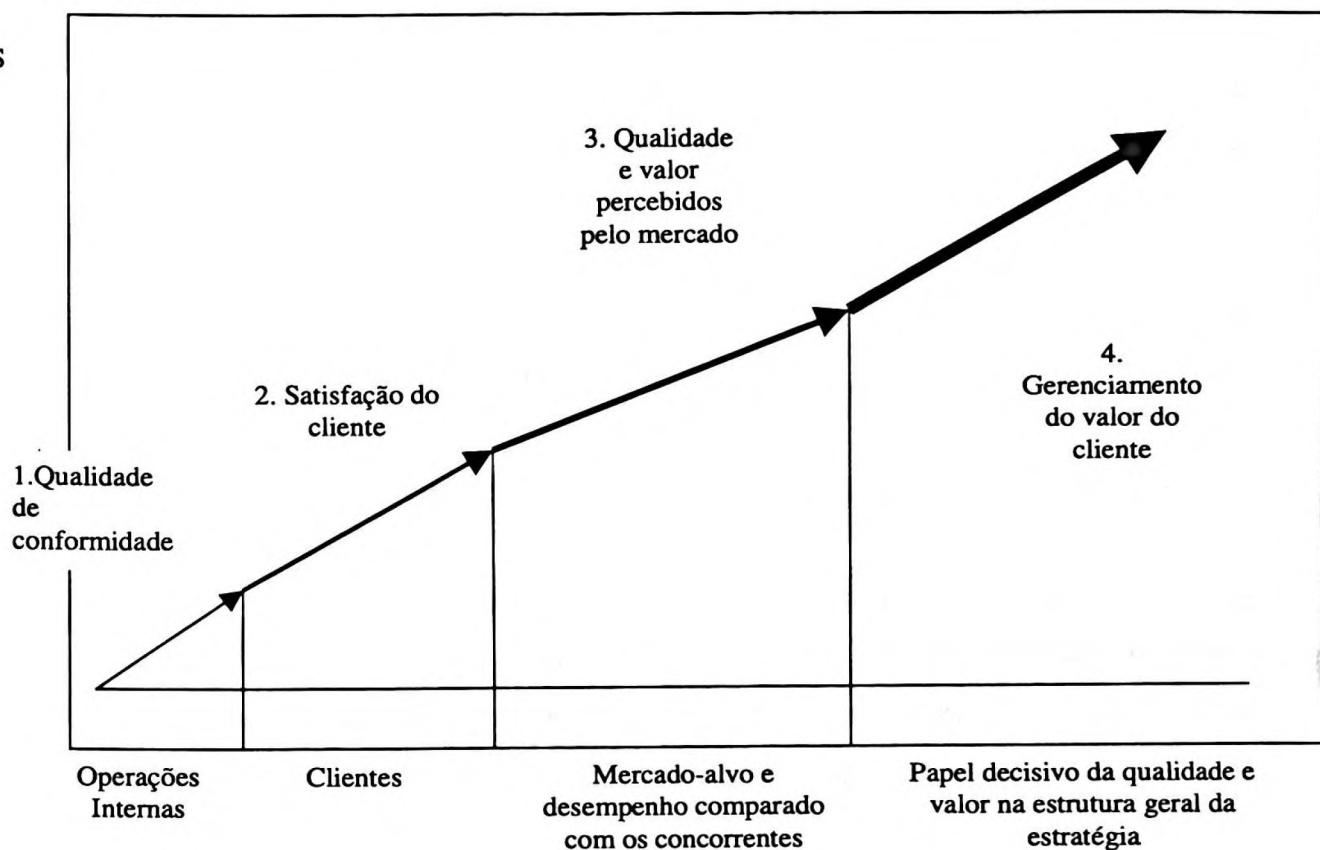
Conforme os estágios mostrados na figura 15, a seguir, Gale (1996) considera que o estágio um corresponde ao gerenciamento da qualidade, típico dos anos 80, onde “a maioria dos administradores e consultores...focavam a qualidade de conformidade” (p.07); o estágio dois corresponde ao foco da satisfação do cliente, onde algumas empresas começavam a compreender que “a finalidade dos programas de qualidade era criar clientes felizes” (p.07); ao estágio três, corresponde a qualidade e valor percebidos pelo mercado versus concorrentes, ou seja, incluem não só dados de clientes nas pesquisas de satisfação, mas também de não-clientes, que compram do concorrente, e medem o desempenho do seu produto em relação aos produtos dos concorrentes. No quarto estágio, Gale (1996) pretende que as empresas integrem o gerenciamento total da qualidade desenvolvido nos três estágios anteriores com os sistemas clássicos de administração (planejamento estratégico, orçamentos e controle, investimentos de capital, análise competitiva e medidas de desempenho e recompensas) (p.14).

FIGURA 16

A TRAJETÓRIA PARA A COMPETITIVIDADE / QUALIDADE COMO ARMA ESTRATÉGICA

(Fonte: baseada em Gale, B.T. "Gerenciando o Valor do Cliente: Criando Qualidade e Serviços que os Clientes Podem Ver", São Paulo: Pioneira, 1996, p. 2, 8)

STÁGIOS



Morgan e Piercy (1998) colocam que o Gerenciamento Total da Qualidade, ou TQM (*Total Quality Management*), ao enfatizar foco no cliente, comprometimento com entrega de valor superior ao cliente e efetiva cooperação inter-funcional, foi saudado como um mecanismo útil na

implementação de “orientação para o mercado”. Mas que abordagens baseadas neste Gerenciamento Total da Qualidade falharam na melhoria do desempenho de diversas empresas.

Ao tentar explicar o porque dessa não-melhoria nos resultados das empresas, associaram-se as falhas de implementação de estratégias vinculadas à qualidade à excessiva ênfase nos processos internos ao invés de uma orientação externa, para o cliente.

Alguns autores começaram a mostrar que o papel de marketing devia ser reforçado para que as estratégias da qualidade fossem bem sucedidas (Cravens, 1998), colocando que a revolução da qualidade está centrada na importância da visão da qualidade através da perspectiva do consumidor, ao invés daquela do fornecedor (Gale, 1994).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, *apud* Morgan e Piercy, 1998, p.191-192) colocam que abordagens focadas no cliente vêem qualidade como uma resposta da percepção dos clientes ao valor total do que lhes é ofertado, o qual é uma função das necessidades e expectativas dos clientes e suas percepções de quão bem são alcançadas pelo produto e/ou serviço entregue.

As informações de marketing devem ter um papel relevante nas estratégias da qualidade, ou seja, dados obtidos nas pesquisas de mercado e no contato com o consumidor. A escola da qualidade pode usar dados sobre satisfação do cliente e monitoração de reclamações, entendendo-as para poder atuar sobre as causas.

Assim, a estratégia da qualidade precisa refletir as necessidades, expectativas e percepções dos clientes, evitando estar excessivamente direcionada para os processos internos da companhia.

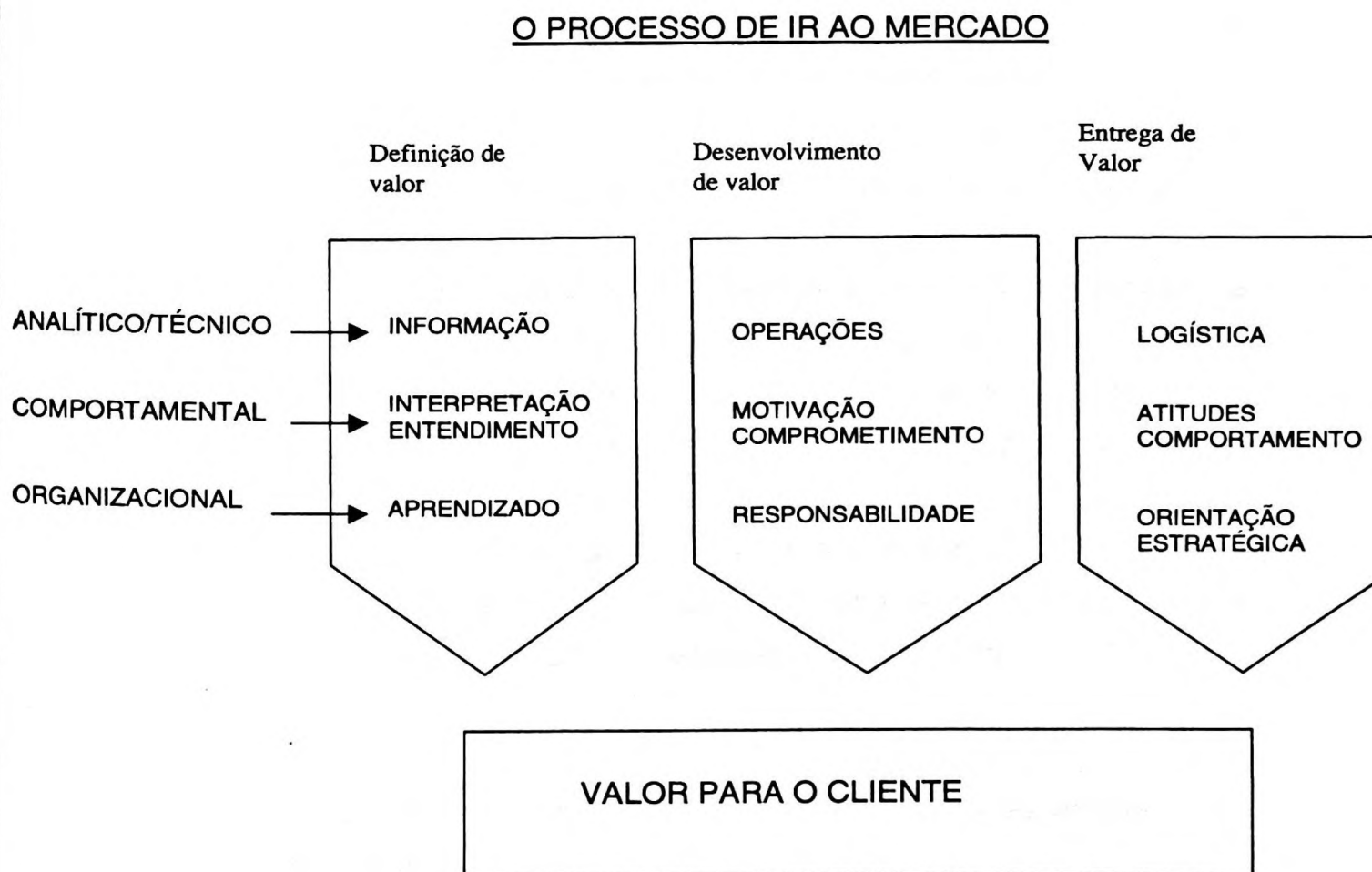
Bonoma (1985, *apud* Piercy, 1998, p.223) coloca a dicotomia de marketing a respeito do planejar e implementar as estratégias de marketing, onde a literatura de marketing sugere o que fazer em uma dada situação

competitiva ou de mercado, mas é menos profícua nas recomendações de como fazer.

Figura 17

AS DIMENSÕES DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

(Fonte: Piercy, N.F. "Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process", 1998, p.226)



Piercy (1998) coloca que o processo organizacional pode ser concebido em termos de seus propósitos (baseado em Webster, 1997), que são os processos de definição de valor, desenvolvimento de valor e entrega de valor, podendo, tais processos, serem analisados em termos de suas dimensões organizacionais. Assim, constrói um modelo em que sugere que muitos processos de tomada de decisão podem ser analisados em termos de uma dimensão analítico-técnica, uma dimensão comportamental e uma dimensão organizacional.

A figura 16 mostra que, para entender a capacidade de entregar valor ao cliente ou para implementar uma estratégia de marketing baseada em valor, é necessário examinar aspectos do processo referentes a :

- Dimensão tecnico-analítica, a qual compreende dados como a informação coletada, os sistemas operacionais, a logística para entregar valor;
- Dimensão comportamental, referente a aspectos relacionados à habilidade dos indivíduos interpretarem as informações e desenvolverem um entendimento sobre o mercado; assim como sua motivação, comprometimento e comportamento ao desenvolverem e entregarem valor aos clientes;
- Dimensão organizacional, referente aos aspectos contextuais do processo, tais como capacidade de aprendizado e responsabilidade da organização; orientação estratégica da gerência.

Assim, o inter-relacionamento entre as três dimensões apresentadas possibilita o uso das capacidades da organização e seus indivíduos nas adaptações da estratégia frente ao mercado. Ou seja, a estratégia adotada deve levar em conta as características do mercado a ser atendido tanto

quanto as características próprias da organização, que formam, em conjunto, o contexto onde o processo ocorre.

Gummesson (1998, p.247) vê neste modelo (figura 17, p.111 desta) uma abordagem orientada para aspectos internos à empresa, comparando-o com a cadeia de valor de Porter (1992), por não incluir o cliente nem demais aspectos externos.

Pode-se entender, entretanto, tal modelo como analisando aspectos internos, em um estágio a ser complementado com a pesquisa de valor do cliente, ou mesmo tendo recebido estas informações e estando apto a processá-las, de acordo com as características internas apresentadas.

Outro modelo a ser verificado, bastante próximo à escola da qualidade, é o da produção enxuta, ou pensamento enxuto (*lean thinking*), o qual parte dos processos de gerenciamento da qualidade e 'just-in-time', utilizados, principalmente na indústria automobilística (Womarck, 1992).

O modelo do Pensamento Enxuto tem como elementos principais (Piercy, 1998, p.228):

- (a) A definição de valor do ponto-de-vista do consumidor final em termos da entrega dos produtos e/ou serviços ofertados;
- (b) A identificação das correntes de valor para cada produto e eliminação do desperdício em toda a cadeia de fornecimento;
- (c) Atividades de criação de valor organizadas em torno do fluxo;
- (d) Eliminação dos estoques, através da "puxada" dos produtos ao longo da cadeia de suprimentos;
- (e) A perseguição da perfeição.

O argumento desse modelo sobre a fonte das vantagens, a saber : (1) focar o produto que cria valor para o cliente; (2) ignorar fronteiras tradicionais entre departamentos, funções e empresas, para adquirir um fluxo contínuo de valor; (3) repensar projeto e ferramental a fim de eliminar retrabalho, sucata, e partes que requeiram estocagem ; trabalha próximo à idéia da cadeia de valor

de Porter (1992), assimilando as idéias de *kaizen* ou “*continuous improvement*” (melhoria contínua) também adotada no gerenciamento da qualidade.

A abordagem é na criação de valor ao longo de toda a cadeia produtiva. O ponto a ser ressaltado é que essa criação de valor deve partir da definição do que é valor para o cliente.

Assim, o modelo de pensamento enxuto é interessante enquanto foca o valor em termos do cliente, mas não diz como pesquisar e detalhar o que o cliente quer. Seu foco parece recair, quando da criação de valor, no processo produtivo, ou seja, operações vinculadas à engenharia do produto e serviços. Nesse aspecto reforça a visão interna à empresa adotada por Porter (1992).

Piercy (1998, p.229) salienta que tal modelo não leva em conta a diferença entre clientes.

Se assim for, o sentido de valor passa a ser o da qualidade objetiva, e deixa de ser percebido pelo cliente.

As percepções de valor e o que guia a satisfação do cliente em mercados competitivos não são estanques, variando de acordo com o cliente e com o momento.

Gummesson (1998), ao contrário, acredita que as abordagens da qualidade, gerenciamento total da qualidade e produção enxuta adicionam valor ao consumidor, ainda que trabalhando a cadeia de valores do processo produtivo. Cita como exemplo a indústria automobilística, comparando o desempenho de fábricas norte-americanas e japonesas, e afirmando que a política japonesa de entregar carros com os preços de mercado (preços competitivos) mas com “zero defeitos” representa valor para o consumidor, o qual não terá gastos monetários de reparar defeitos nem preocupações em acionar serviços de garantia da fábrica (Gummesson, 1998, p.246).

Os dois autores apresentam pontos importantes, que são:

- 1) A necessidade de interação entre as abordagens do valor percebido (visão do cliente; orientação para o mercado) e da empresa (orientação para a produção), seja por intermédio do TQM ou de outra abordagem que considere os aspectos de capacidade tecnológica inerente à indústria.
- 2) Salientar a pesquisa do valor percebido pelo cliente. Ou seja, mostrar que o que a empresa adota como necessidade do cliente nem sempre é exatamente o que o cliente deseja ou precisa.

Shapiro (1995, p.121-122) coloca dois elos entre qualidade e lucro, o primeiro com os benefícios externos da satisfação do cliente e o segundo com os benefícios internos da melhoria e eficiência da produção. Resume dizendo que qualidade de produto e serviços criam uma percepção positiva da empresa que resulta na satisfação do cliente. Entende-se que antes da geração da satisfação do cliente, o elo intermediário é o da construção dessa percepção pelo cliente, que é justamente o valor percebido pelo cliente quanto aos aspectos do produto e serviço, incluindo qualidade percebida e as expectativas do cliente quanto ao conjunto esperado.

Neste contexto, o da relação da qualidade com o lucro, é interessante citar o estudo PIMS, pioneiro nesta abordagem (ver p.73)

Segundo Gummesson (1998, p.244), o gerenciamento da qualidade, com seu foco na qualidade percebida pelo cliente, adiciona novas dimensões à valor e satisfação do cliente, os quais dão suporte ao conceito original de marketing.

Mas alguns autores, como Takeuchi e Quelch (1983, *in* Shapiro e Sviokla, 1995, p.145-159), colocam que as empresas deveriam estar seguras de que estão oferecendo os benefícios que os clientes buscam obter, com a qualidade orientada para os clientes, ao invés de orientada para a produção ou focalizada para a tecnologia.

Shapiro e Sviokla (1995, p.29-30) dão um complemento interessante à idéia de marketing adaptado aos novos conceitos, como o da qualidade, quando comentam que o marketing evolui do mesmo modo que a tecnologia. Assim, para a produção em massa houve o marketing em massa; para a produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. Tais autores colocam que a fórmula do marketing atual é “variedade mais serviço igual a customização ou personalização”.

A experiência mostra que não há uma abordagem específica referente a valor percebido pelo cliente, ainda que faça parte da filosofia da escola da qualidade o “cliente em primeiro lugar”.

A abordagem de orientação para a produção, ainda que não seja mais totalmente míope – na concepção de Levitt (1960, 1985) - necessita incorporar a orientação para o mercado, com a avaliação do valor percebido pelo cliente sendo o primeiro estágio de todo o processo.

Assim, pode-se concluir que a importância do valor percebido está exatamente em iniciar o processo, sem esquecer das capacidades já adquiridas. E sendo periodicamente avaliado, como *feedback* para a estratégia adotada, com suas possíveis mudanças para adequação ao mercado pretendido.

Sobre o papel do Gerenciamento Total da Qualidade, pode-se salientar, então, duas perspectivas, a de orientação para marketing e a de orientação para a produção. Gerenciar uma empresa envolve dois temas: ter certeza de que se tem algo a oferecer e ter certeza de que isso será vendido a um preço maior que seu custo.

Gummesson (1998) chama a atenção para aquilo que denominou ‘miopia em marketing 2’, ou seja, se Levitt (1960, 1985) chamava de miopia em marketing a orientação para a produção, esquecendo da razão de ser da empresa, que é o cliente, corre-se o risco de, ao contrário, focar o cliente a

ponto de esquecer da produção, esquecendo de refletir sobre aquilo que os clientes dizem querer à luz da competência específica do seu próprio negócio.

Tais comentários, partindo de um autor especialista em marketing de relacionamento ilustra a importância de se conhecer bem o cliente e o que este valora, de acordo com seu próprio negócio, sem esquecer do desenvolvimento das competências e características deste.

Sucesso, então, depende de uma estratégia que conjugue os dois aspectos; “devemos entender tanto clientes quanto tecnologia para sermos capazes de projetar e produzir ofertas que satisfaçam necessidades”.

Pela avaliação do valor do cliente poder ser complexa, como já colocado anteriormente, e isso poder acarretar uma tendência a que os executivos da empresa suponham o que o cliente quer, sem realmente procurar sabê-lo, através de pesquisas, o ponto a ser salientado é o da necessidade dessa avaliação do valor percebido pelo cliente como início do processo, e conseqüente acompanhamento uma vez instaurado tal processo. A discussão sobre a necessidade de uma estratégia que conjugue os dois aspectos de orientação, como condição *sine qua non* de competição no mercado, parece irrelevante aqui, posto que há concordância e aceitação de que há necessidade de se conhecer o cliente sem esquecer do desenvolvimento de capacidades inerentes ao negócio.

Outros autores, como Shoham e Fiegenbaum (1999), discutem tal questão por meio de abordagens diferenciadas, por exemplo a teoria dos Pontos de Referência Estratégicos – *SRP Theory*. Por SRP (*Strategic Reference Points*) entende-se as subdimensões que compõe o contexto onde as empresas atuam, sendo que SRP é definido como um construto tri-dimensional que descreve o conjunto de todos os pontos de referência disponíveis utilizados pelas empresas. Os autores usaram três dimensões para categorizar os Pontos de Referência Estratégicos: interna, externa e temporal.

Subdimensão interna pode ser os meios e os fins, do ponto de vista da empresa. Os meios provém os gerentes com ferramentas para alcançarem os fins desejados. Tem-se, por exemplo, que estratégia é o meio e desempenho é o fim pretendido.

Subdimensão externa inclui concorrência, clientes e demais participantes externos do ambiente onde a empresa atua, incluindo governo, organizações trabalhistas, e outros.

Subdimensão temporal inclui passado, presente e futuro. “Tempo afeta muitas decisões de marketing, como estratégias (meios) e medição do desempenho (fins) “ (Shoham e Fiegenbaum, 1999, p.445-447).

Tais autores colocam que algumas empresas podem ser primariamente orientadas internamente, enfatizando SRP interno, como orientação para produção. Ou orientadas externamente, enfatizando SRP externos, focalizando primariamente em concorrência e clientes. Cada elemento do SRP pode estar correlacionado com facetas particulares do desempenho. Assim, foco na concorrência deve resultar em ganhos de participação de mercado; foco no cliente deve resultar em produto de qualidade mais alta ou ganho de participação de mercado, e a ênfase interna em custos e produção deve estar relacionada com lucratividade.

Gerenciamento efetivo requer balanceamento e simultâneo domínio de capacidades contraditórias à primeira vista. Com isso, os autores defendem que quanto mais abrangentes forem as dimensões utilizadas pela gerência de marketing, melhor será o desempenho da empresa.

Ou seja, quanto mais informações a respeito das dimensões internas e externas à empresa esta utilizar, melhores poderão ser os resultados.

Os clientes são diferentes, e também o são as empresas. A estratégia a ser adotada dependerá da indústria aonde a empresa atua, dos mercados que a empresa selecionou para atuar e de suas características próprias enquanto organização. Mas em nenhum dos casos a avaliação de valor do cliente deixará de ser importante para a atuação competitiva da empresa, ou

seja, independente da orientação primária da empresa, conhecer o seu cliente e a partir daí produzir é condição consolidada entre os autores.

Complementando a idéia da importância de inter-relacionamento entre as áreas, surge o que alguns autores estão chamando de novo paradigma de marketing, que é a abordagem do marketing de relacionamento (Gummesson, 1999; Ravald e Grönross, 1996).

Nesta abordagem, a empresa buscaria não só o valor do cliente em um determinado momento, mas a continuidade do entendimento e da acordância com o que o cliente quer ao longo do tempo, em um relacionamento de longo prazo.

Considerando que o marketing industrial se baseia em transações comerciais de longo prazo, ao contrário de parte do marketing de consumo, onde a compra pode ser mais impessoal, o marketing de relacionamento já faz parte da conduta de boa parte das empresas em relação a seus clientes e fornecedores. Embora as idéias de Gummesson (1998; 1999) sejam novas, quando ele aborda diferentes tipos de relacionamentos, como os Mega Relacionamentos e os Nano Relacionamentos, a orientação para redução do número de fornecedores e para um relacionamento de “parceria” com estes deriva da escola da qualidade, assim como da produção enxuta, quando fala das “keiratsu” japonesas, espécies de comunidades de negócios inter-relacionadas ao longo da cadeia produtiva.

Exemplo dessa orientação de limitação do número de fornecedores por grandes companhias, nos anos 90, pode ser vista em empresas como a Motorola, que reduziu em 70% o número de fornecedores; a 3M que teve uma redução de 64% do seu total de fornecedores, ou a Ford, que cortou em 45% o número de fornecedores (Gummesson, 1999).

Valor é considerado um constituinte importante do marketing de relacionamento, e a habilidade de uma empresa em prover valor superior a seus clientes é visto como um das estratégias competitivas mais bem sucedidas nos anos 90, de acordo com Ravald e Grönroos (1996, p.19).

Para Gummesson (1998, 1999), o relacionamento em marketing passa, basicamente, por três divisões: (1) as relações com o mercado, que inclui não só as relações cliente-fornecedor, como também o relacionamento do fornecedor com seu próprio fornecedor, assim como com a concorrência e os intermediários (canal de distribuição); (2) os Mega Relacionamentos, com autoridades públicas, a mídia, partidos políticos, e outros que não pertençam diretamente ao mercado mas exercem influência no comportamento do consumidor; (3) os Nano Relacionamentos, os quais referem-se às relações internas em uma companhia, tais como relações com o cliente interno, com outros centros de lucro, com proprietários, com investidores.

Assim, na abordagem de Gummesson, uma rede de relacionamento é composta das relações com o mercado, acrescida dos mega relacionamentos mais os nano relacionamentos.

“Se o consumidor é o foco de marketing, criação só é possível quando o produto ou serviço é consumido. Um produto não vendido não tem valor, e um provedor de serviços sem clientes não produz nada” (Gummesson, 1998, p.247).

Mas, se valor percebido pode ser uma aferição daquilo que o cliente quer antes de produzi-lo, por comparação entre seus desejos e necessidades e a oferta de mercado já existente, avalia-se valor percebido para que o produto seja vendido e para que o provedor de serviços tenha clientes. A idéia de Gummesson, ainda que correta, sob o ponto de vista de pesquisa de marketing, pode ser considerada incompleta, ou seja, o produto tem valor, para a empresa, se é consumido e com isso traz resultados, como por exemplo lucro, mas pode ser estimado o valor que o cliente percebe para adequar um produto ao seu mercado, antes do consumo propriamente dito.

Quando Gummesson (1999) fala de marketing de relacionamento, exemplificando com hotéis , ele coloca que o bom atendimento faz a propaganda do serviço (propaganda “boca-a-boca”), ou seja, os clientes potenciais tem uma expectativa baseada na experiência alheia, assim tais

clientes potenciais podem ser considerados como tendo um valor percebido sobre hotéis, ainda que não tenham avaliado aquele hotel em particular, o que não gerou o valor após o consumo, que também gera a satisfação, ou não, do cliente após o uso. O que se pode inferir é que existe a possibilidade de mudança do valor percebido após o uso, onde novos dados entrarão na avaliação do cliente.

Voltando às definições de valor percebido pelo cliente, pode-se salientar que antes de consumir o cliente tem expectativas sobre o produto e que sua escolha recairá naquele produto, por comparação, que lhe apresentar a melhor relação benefícios / sacrifícios, baseado em expectativas em relação ao uso e ao produto, em percepções sobre vários produtos, sobre a situação, envolvendo aspectos pessoais, culturais, contextuais etc.

Shapiro e Sviokla (1995,p.37) ressaltam que ao dar importância às estratégias que conjuguem produtos mais serviços, os profissionais de marketing estão focalizando o desenvolvimento de relacionamentos com “clientes leais”.

Levitt (1983, *in* Shapiro e Sviokla, 1995, p.44) coloca que quando o fornecedor aprende a respeito de cliente, suas necessidades, desejos e atitudes, e fornece produtos e serviços de acordo com isso, este deixa de ser apenas um item e assume o aspecto de um conjunto de valores que será capaz de satisfazer os compradores – isto é, um produto “engrandecido”.

Assim, tal autor já mostra que o futuro da estratégia de marketing será o relacionamento, e que serviços passam a ser vitais, no contexto industrial (Quadro III “Percepções dos valores de produto”, p.45, *in* Shapiro e Sviokla, 1995). Levitt (1983) afirma que “As pessoas compram expectativas e não produtos. Elas adquirem a expectativa dos benefícios prometidos pelo fornecedor” (p.46, *in* Shapiro e Sviokla, 1995) e que “...o ativo mais valioso de uma empresa é o relacionamento com seus clientes”(p.50, *op.cit.*)

Seria interessante avaliar, então, os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, brasileiro, posto que os autores citados buscaram, principalmente, prêmios como o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, dos Estados Unidos.

Avaliação dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, ano de referência 2000, divulgados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Dentre os sete critérios de excelência com os quais a empresa é julgada, três foram avaliados no presente trabalho. São eles: Critério 3 “Foco no cliente e no mercado”; critério 6 “Gestão de Processos” e critério 7 “Resultados”. Os demais não serão vistos, pois entende-se que sua avaliação não se faz necessária no momento.

Critério 3 “Foco no Cliente e no Mercado”

Tal critério visa conhecer como a organização busca o entendimento das necessidades do cliente e do mercado, através da avaliação da satisfação do cliente. O item 3.1 diz respeito ao “conhecimento mútuo”, através dos métodos que a empresa utiliza para identificar as necessidades dos clientes. Neste critério, não houve menção ao valor percebido pelo cliente, não especificando como a relação da percepção do cliente em relação a qualidade do produto e preço é avaliada pela empresa, nem como a mesma faz uso das informações sobre reclamações do cliente, que é um dos indicadores apontados. Cita possibilidade de uso de Focus-group e demais métodos de pesquisa pela empresa, mas não especifica em qual situação que a empresa utilizar ela será mais ou menos pontuada. Afirma que “as práticas utilizadas para ouvir e aprender necessitam ter uma estreita conexão com as estratégias da organização”, mas não ficou claro, neste momento, como a FPNQ avalia tal conexão na auditoria feita na empresa pleiteante.

Por “principais indicadores e outras informações qualitativas” (p.56) exemplifica com “reclamações e sugestões de clientes”. Não especifica métodos de análise das causas das reclamações dos clientes.

O critério cita ainda responsabilidade pelas avaliações, comitês, e outros, mas não indica uso das avaliações no dia-a-dia da empresa, com relacionamento fornecedor- cliente, foco no cliente inserido na prática da organização como um todo – a organização tem como filosofia atender o cliente? As pessoas dos vários departamentos tem contato com o cliente, sabem quem são os clientes, sabem qual a implicação do seu trabalho na entrega de valor ao cliente?

O item 3.2 especifica informações diretamente relacionadas aos principais processos da organização traduzidas em análises de custo/benefício, para apoiar o estabelecimento de prioridades de melhoria. Pode-se entender tais análises como de valor percebido pelo cliente, ou custo/ benefício do ponto de vista da empresa?

Ao citar pesquisas de satisfação do cliente, não menciona Planos de Ação, corrigindo visão interna com a visão externa, do cliente. Eles são avaliados quando da auditoria na empresa candidata ao Prêmio?

No glossário (p.74) há um item “Atributos do produto” (*product features*) onde é citado valor para o cliente e preço como características que diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes. E também item “Valor” (p.78), definido como “grau em que um produto é mais atrativo para o cliente, considerado seu preço e desempenho”.

Entende-se que tais itens deveriam fazer parte do critério 3, como forma de avaliar as relações com cliente e com mercado.

Critério 6 “Gestão de Processos”

Está subdividido em três conjuntos de processos:

6.1) relativos ao produto;

6.2) processos de apoio;

6.3) relativos aos fornecedores.

Para traduzir requisitos do cliente em especificações de projeto, empresa deve utilizar QFD (p.67). Tal uso estabelece totalmente o vínculo entre o critério 3, de pesquisa sobre o cliente, com este critério 6, de processos relativos ao produto, apoio e fornecedores?

Mirshawka (1995, p.44) coloca treze passos para completar a “Casa da Qualidade”, ou QFD (*Quality Function Deployment*, ou Função Desdobramento da Qualidade), sendo que os quatro primeiros falam em “ouvir o cliente” :

- 1- técnicas de pesquisar as necessidades dos clientes;
- 2- consolidação dessas necessidades;
- 3- quantificação e priorização das necessidades do cliente;
- 4- avaliação pelo cliente do produto da empresa em face da competição.

Assim, o quarto passo “ouve o cliente” comparando produtos. E há ainda um sétimo passo que compara padrões técnicos com empresas concorrentes.

Ainda que o QFD seja bastante utilizado pelas empresas que tem programas de gerenciamento da qualidade, pode existir um certo viés da área técnica no uso desta ferramenta .

Critério 7 “Resultados”

Está subdividido em dois ítems, a saber:

- 7.1) Resultados não financeiros
- 7.2) Resultados financeiros

Nos resultados não financeiros, são estipulados indicadores relacionados ao cliente, tais como :

- Satisfação do cliente
- Fidelidade do cliente
- Insatisfação do cliente, os três comparados à concorrência;
- Retenção, conquista e perda de clientes e suas contas

- VALOR DO PRODUTO (QUALIDADE VS. PREÇO) NA PERCEPÇÃO DO CLIENTE

A subdivisão da mensuração de resultados em financeiros e não financeiros, pelo que pôde ser entendido, segue a tendência liderada por Kaplan (1995) e seu *scorecard*. Como não havia sido citado anteriormente o valor percebido pelo cliente, no ítem 3, não ficou totalmente explícito como a comissão julgadora irá avaliar tal indicador no resultado da empresa.

Comentários: os critérios de excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade trazem o conceito de valor percebido, quando o mencionam no glossário e como indicador de resultado da empresa não financeiro. Foi sentida uma falta de maior aplicação da avaliação do valor percebido tanto no critério relativo a cliente (3) quanto no relativo a projeto do produto (6), que talvez seja corrigida quando da aplicação dos critérios na empresa candidata ao prêmio anual. Tanto o critério 3, com sua aplicação da avaliação da satisfação do cliente e *benchmarking* do mercado, quanto o critério 6 com o uso do QFD (*Quality Function Deployment*) no desenvolvimento do projeto do produto, assim como o critério 7 com os indicadores de resultados não-financeiros da empresa, estão tendo uma abordagem que já leva em conta a percepção do cliente. As divergências em relação a aplicação do conceito de valor percebido pelo cliente talvez sejam sanadas na prática.

2.5 O MERCADO INDUSTRIAL E O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR INDUSTRIAL

O mercado industrial é também denominado *Business Marketing*, Marketing Empresarial, ou ainda, Marketing Industrial.

Esse mercado é considerado a especialidade do marketing dedicada aos consumidores organizacionais, tais como: empresas, instituições com ou sem fins lucrativos, órgãos governamentais e revendedores, os quais

compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas, principalmente, para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (o qual envolve, por sua vez, o consumidor final, seja indivíduo ou família).

Corey (1976) define o mercado industrial como o marketing de bens e serviços produzidos para empresas, assim como para organizações que não visam lucro. As empresas comerciais, as organizações e instituições governamentais estão inclusas na categoria de clientes industriais em oposição aos consumidores finais, que são os indivíduos e as unidades familiares.

Campanhole (1999, p.60) cita outros autores que definem o mercado industrial, a saber:

Reeder (1991, p.07)

“Marketing Industrial é a atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos das organizações, mediante processos de troca”.

Hutt e Speh (1995, p.03)

“As empresas que atuam no Business Marketing atendem o maior de todos os mercados: o valor das transações neste mercado supera, de maneira significativa, o valor das transações no mercado de bens de consumo”.

A importância econômica que o mercado industrial representa, justifica um estudo aprofundado de suas características principais.

A demanda de bens e serviços industriais derivam da demanda de bens e serviços de consumo. Ou seja, as compras no mercado industrial refletirão as expectativas desses compradores em relação a demanda futura de seus próprios bens e serviços, no mercado de consumo, tomando a influência organizacional extremamente importante na decisão de compra.

Outro aspecto fundamental diz respeito ao produto, que no mercado industrial é complexo, podendo enfatizar a orientação para produto, deixando a orientação para o consumidor em segundo plano.

Narver e Slater (1990) definem tal orientação como interna, voltada para preço (quando o produto genérico é um *commodity*, com a mesma qualidade e desempenho dos produtos concorrentes), sem levar em conta aspectos externos à organização, como os clientes.

Mesmo quando o produto pode ser diferenciado, ou seja, não *commodity*, algumas empresas se orientam excessivamente para características do produto, esquecendo do consumidor e, portanto, perdendo em flexibilidade para responder às suas necessidades.

Existem quatro conceitos-chave para entender a natureza da seleção de mercados industriais e do planejamento de produtos (Corey, E.R., 1978, *apud* Campanhole, 1999, p.61):

- a. As decisões básicas e mais importantes no planejamento da estratégia empresarial são aquelas relacionadas com a escolha de mercado ou mercados a atender. Tudo o mais é consequência;
- b. A forma do produto é uma variável, e não um dado, no desenvolvimento da estratégia de marketing. Em outras palavras, várias opções de produtos devem ser avaliadas, e selecionada a que melhor atende às necessidades de um mercado em particular.
- c. O produto é o que ele faz. É o pacote total de benefícios que o consumidor recebe quando compra. Isso inclui não somente a utilidade funcional do produto, mas também assistência técnica, garantia de suprimento, serviço e uma série de relacionamentos pessoais e técnicos entre as organizações compradoras e vendedoras.
- d. O produto terá diferentes significados para diferentes consumidores, o que é muito importante para a seleção dos mercados e para a fixação de preços.

Pode-se, então, salientar as principais diferenças entre mercado industrial e mercado de consumo:

De modo geral, há maior homogeneidade dos produtos, com uma tendência a similaridade, além da complexidade técnica, com características e especificações técnicas implicando em assistência na venda e no pós-venda (muitas vezes até no pré-venda, de forma pró-ativa), estoques de peças de reposição, outros. Os produtos industriais normalmente seguem especificações de entidades normativas, tais como ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), ASME (*American Society of Mechanical Engineering*), etc.

Outra diferença é o alto valor médio das compras, com valor unitário alto, ou alto volume de compra.

A terceira diferença diz respeito ao número limitado de compradores. Pode-se dividir em mercado horizontal e mercado vertical (Siqueira, 1992).

Por mercado horizontal entende-se o conjunto de setores industriais que são compradores potenciais de um produto ou serviço industrial, produto ou serviço de aplicação genérica (como um computador), e por mercado vertical o conjunto de poucos setores, ou apenas um, que compram determinado bem industrial, produto ou serviço de aplicação específica (como máquinas para a fabricação de calçados de couro).

Existem diferenças quanto à concentração geográfica, tanto dos produtores industriais como de usuários industriais, e quanto aos canais de distribuição, com uma tendência no mercado industrial à distribuição direta ao cliente, ou através de um distribuidor ou representante comercial.

Quanto à demanda, pode-se salientar que no mercado industrial a demanda dos produtos e serviços é praticamente inelástica, reagindo pouco a alterações de preço; que flutua bem mais do que no mercado de bens de consumo e que é derivada desse mercado, ou seja, depende das vendas de produtos ao consumidor, gerando vendas de matéria-prima e equipamentos aos produtores (Siqueira, 1992).

Embora com pontos em comum com o mercado de bens e serviços de consumo, a característica diferenciadora do mercado industrial é justamente de que, dada a demanda de determinado comprador, o produto genérico é adaptado a ele, ou seja, a seleção de mercados pode vir a ser uma seleção de atendimento a compradores com características únicas.

Tal ponto é enfatizado por Webster (1991, p.15), quando afirma que “no marketing industrial o produto não é uma entidade física *per se*. Ao invés disso, o produto é um conjunto de relações, econômicas, técnicas e pessoais, entre comprador e vendedor”.

Assim, tal afirmação destaca a relevância da interdependência entre comprador e vendedor, característica do mercado industrial que não ocorre no mercado de consumo.

Esta interdependência torna o estabelecimento de relacionamentos estáveis entre a empresa, seus compradores e fornecedores, a regra fundamental de sobrevivência entre as empresas que atuam neste tipo de mercado. “No marketing industrial, o serviço ao cliente é frequentemente a dimensão-chave da diferenciação do produto” (Webster, 1991, p.95-96).

A venda em si, embora fundamental, é apenas um ponto no relacionamento contínuo entre as organizações compradoras e vendedoras.

Quadro 4 Diferenças entre bens de consumo e bens e serviços industriais

(Adaptado pela autora, a partir de: Siqueira, 1992, p.35,36)

Características	Bens de consumo	Bens industriais
1. Tipo de consumidor	Individual	Institucional (público ou privado)
2.No.de compradores	Grande número e dispersos geograficamente	Pequeno número e concentrados geograficamente
3. Demanda		Derivada dos bens de consumo.
4. Comportamento na compra	Compra por impulso, ainda que haja processo racional	Compra baseada no desempenho
5. Produto	Tangível, podendo ser adicionado de serviços intangíveis	Tangível, podendo ser adicionado de serviços intangíveis
6. Embalagem	Elemento importante como proteção e promoção	Para proteção ou inexistente
7. Armazenagem e estocagem	Importante na disponibilidade dos produtos	Pode existir, p/ disponibilidade do produto, ou não (produtos sob encomenda)
8. Homogeneidade do produto	Possível	Possível
Distribuição	Canais longos ou curtos	Canais curtos
Composto de Promoção	Propaganda e promoção são mais importantes; venda pessoal como apoio	Venda pessoal é importante; promoção e propaganda como apoio
Promoção e exposição dos produtos e serviços	Intensa exposição dos produtos nos pontos de venda	Possibilidade de usar técnica promocional.

O processo de compra também é complexo e específico no mercado industrial. Tal complexidade pode ser explicada pela presença de vários fatores, como:

- influência da própria organização formal;
- o grande número de pessoas envolvidas (de ambas as partes, empresa compradora e empresa vendedora);
- os complexos fatores técnicos e econômicos que devem ser considerados;
- o ambiente onde a empresa opera;
- o elevado valor monetário, frequentemente envolvido nas transações.

Em razão da complexidade apresentada, a relação entre a estratégia de marketing e a resposta de compra fica mais difícil de ser estabelecida, devido, principalmente, ao tempo, normalmente longo, decorrido entre o esforço de marketing e a resposta resultante.

O processo de compras industriais sofre importante influência das forças organizacionais e do grupo.

O conceito do Centro de Compras, também chamado de Unidade de Tomada de Decisão (UTD), permite compreender melhor a influência dessas forças de grupo no comportamento do comprador industrial.

2.5.1 Centro de Compras

O Centro de Compras ou Unidade de Tomada de Decisão, é uma unidade de decisão informal, interdepartamental, na qual o principal objetivo é a aquisição, disseminação e processamento de informações relevantes, relativas a compra (Hutt e Speh, 1995, p.104, *apud* Campanhole, 1999).

Todos os membros da organização envolvidos no processo de compra estão inclusos no Centro de Compras, cujo tamanho varia de acordo com a compra a ser realizada. Na média, o Centro de Compras inclui quatro pessoas

por compra, mas o número de pessoas envolvidas em todos os estágios de uma compra pode chegar a vinte (McWilliams, Naumann e Scott, 1992, *apud* Campanhole, 1999).

Também sua composição pode variar de uma compra para outra, e, por ser informal, não consta do organograma da empresa.

O grupo de compras desenvolve-se ao longo do processo de compras, de acordo com as necessidades de informação referentes àquela situação de compra específica.

A compra, no mercado industrial, é um processo que envolve diferentes profissionais nas suas fases específicas, tais como engenheiros de produto ou de processo, compradores da empresa, engenheiros de manutenção, executivo responsável pela área usuária do produto, e mesmo usuários diretos.

Estudos mostram que são poucas as diferenças de comportamento organizacional de compras com respeito ao envolvimento de vários departamentos no processo (Estudo comparativo realizado em quatro países – Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Canadá- por Banting, Ford, Gross e Holmes, 1985, *apud* Campanhole, 1999).

Quanto aos integrantes do Centro de Compras, pode-se definir os diferentes papéis assumidos durante o processo de compra como: usuários, filtros, influenciadores, decisores e compradores (Webster e Wind, 1972, p.77, *apud* Campanhole, 1999, p.63-64).

Usuários são as pessoas que estarão utilizando o produto em questão. A influência dos usuários na decisão de compra pode variar de irrelevante a extremamente importante. Em alguns casos, os usuários iniciam a ação de compra requisitando o produto, definindo suas especificações.

Os Filtros controlam as informações a serem analisadas pelos demais membros do Centro de Compras. O controle das informações pode ser conseguido por meio da disseminação de impressos, como catálogos ou propagandas, ou controlando qual vendedor irá falar com qual membro do Centro de Compras.

Os Influenciadores afetam a decisão de compra, fornecendo informação para a avaliação de alternativas ou estabelecendo especificações. Normalmente, o pessoal técnico tem influência significativa no processo de compras, tais como engenheiros, controle de qualidade, P&D. Algumas vezes, pessoal externo à organização pode assumir esse papel. Para compras de alta tecnologia, por exemplo, consultores técnicos geralmente são contratados para esse fim, aumentando o número de alternativas a serem consideradas.

Os Decisores são os indivíduos que realmente tomam a decisão de compra, tendo ou não a autoridade formal para fazê-lo.

A identidade do decisor é a de mais difícil determinação. Por exemplo, compradores podem ter a autoridade formal para comprar, mas a decisão de compra pode ser tomada, na realidade, pelo Presidente da organização. O papel de decisor pode ser exercido por um engenheiro projetista, ao desenvolver um conjunto de especificações que só um fabricante pode atender.

O Comprador tem a autoridade formal para selecionar um fornecedor e implementar todos os procedimentos relacionados a assegurar o fornecimento do produto. O poder do comprador, normalmente, é usurpado pelos membros mais poderosos da organização. O papel de comprador, muitas vezes, limita-se a executar as funções burocráticas associadas a uma ordem de compra.

Um estudo do processo de compra de componentes feito pela Scientific American, Inc. (1969, *apud* Campanhole, 1999), mostrou que o comprador

exercia a função de decisor em apenas metade dos processos de seleção de um produto ou fornecedor.

O comprador assume uma posição de poder no Centro de Compras quando a decisão está em um estágio avançado, isto é, quando as especificações do produto estão estabelecidas e as organizações vendedoras já estão qualificadas. Da mesma maneira, a área de compras é dominante no processo em situações de compras repetitivas, devido ao seu conhecimento da dinâmica dos fornecedores e relações mais próximas com os fornecedores individuais, sem esquecer que os gerentes de compras muitas vezes assumem um papel central na avaliação da capacidade e performance dos fornecedores.

Os esforços de marketing irão depender de quais indivíduos de centro de compras são mais importantes para uma dada decisão. Uma vez que a engenharia e produção são mais influentes na decisão de seleção de produtos, a eles devem ser vendidas as características dos produtos. Por outro lado, como a área de compras é mais influente na decisão de seleção do fornecedor, a ela devem ser vendidas as características da organização vendedora (Jackson Jr., em artigo publicado em 1984, baseado na pesquisa anteriormente citada de Banting, Ford, Gross e Holmes, *apud* Campanhole, 1999).

Embora esteja-se descrevendo o processo de compras organizacionais, deve-se ter em mente que são indivíduos que tomam as decisões de compra.

Assim, cada membro do Centro de Compras tem uma personalidade única, com suas experiências particulares e funções específicas dentro da organização, além de uma percepção própria de como atingir os objetivos pessoais e da organização. Quiston e Dickson (1991, *apud* Campanhole, 1999) realizaram uma pesquisa que mostra que os membros da organização que acreditam ter um papel importante no processo de compra participam

mais ativamente, exercendo uma maior influência no processo decisório que os demais membros.

Gummesson (1999) coloca como “o cliente de várias-cabeças e o fornecedor de várias-cabeças” a relação entre empresa e fornecedor, onde as várias funções estão representadas nos dois lados participantes no processo de compra e de marketing.

Tal *network* se torna mais complexa se o produto for de alta tecnologia, acompanhado de serviços, e se atua no mercado global.

Ressalta-se a importância de conhecer o cliente do cliente, a fim de entender as necessidades deste. Assim, o valor percebido pelo cliente passa pelo valor que o seu cliente vê, ou percebe, no seu produto, e repassa para o produto do fornecedor.

Através do conhecimento do cliente do cliente, o fornecedor pode entender melhor toda a cadeia por onde se dá a avaliação de valor sobre o produto ou serviço fornecido, e melhor atuar na criação e entrega de valor para o cliente.

Na prática, entretanto, pode ser difícil avaliar o valor percebido pelo cliente do cliente quanto ao produto ou serviço, tanto do fornecedor quanto do cliente deste. Entendendo o cliente do cliente faz com que o fornecedor possa ajudar seu clientes nos negócios, como, por exemplo, alterar argumentação na negociação entre as partes (cliente e cliente do cliente), direcionando argumentos para valor ao invés de preço. Ou até mudando aspectos tangíveis do produto.

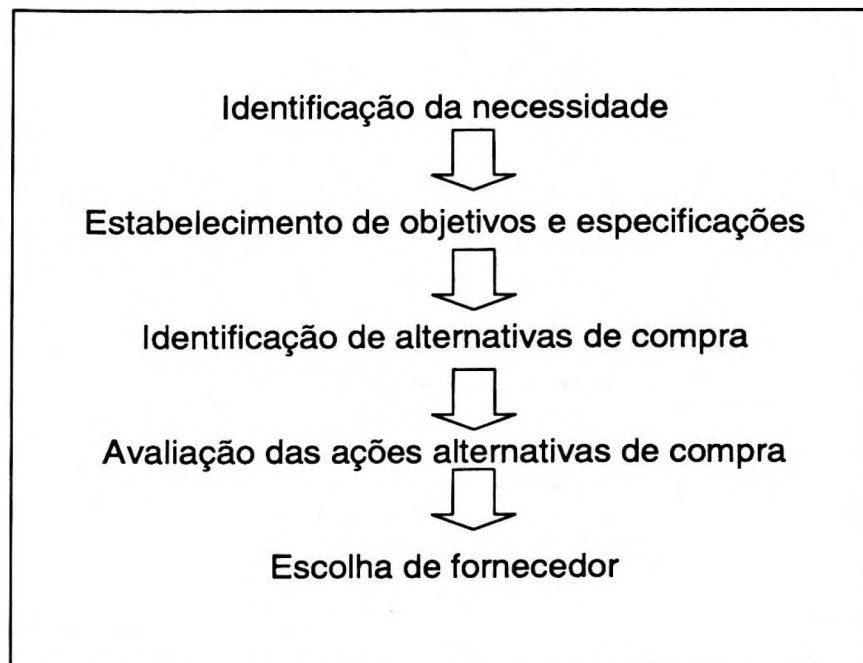
Webster (1991, p.91-92) coloca essa necessidade de vender para o cliente do cliente como uma das complexidades do marketing industrial, podendo ocorrer do fornecedor se tornar um concorrente do seu cliente original, vendendo para o cliente e para o cliente deste.

O cliente tanto pode se sentir auxiliado pelo fornecedor, quando este pesquisa o seu cliente, como pode ver tal situação como uma interferência nas suas relações com seus clientes.

2.5.2 Comportamento do Comprador Industrial

A definição de compra industrial, segundo Siqueira (1992, p.104, 126-127) é de um processo complexo e não de um ato de impulso, compreendendo a determinação da necessidade de comprar produtos e serviços industriais, as comunicações entre os membros das organizações que se acham envolvidas na compra ou que usarão o produto ou serviço industrial, as atividades de busca de informação sobre os potenciais fornecedores; avaliação de alternativas de fornecimento; seleção dos fornecedores; entendimentos necessários com as organizações fornecedoras (negociação de preços, entregas, garantias, atendimento às especificações).

A finalidade da área de Compras é trazer lucros para a empresa com a aquisição adequada dos materiais industriais necessários ao funcionamento da empresa. As compras tem efeito sobre outros custos, tais como interrupções nas linhas de produção; atrasos de entrega; reprovações por qualidade fora do especificado; custos extras de inspeção, testes e devolução.

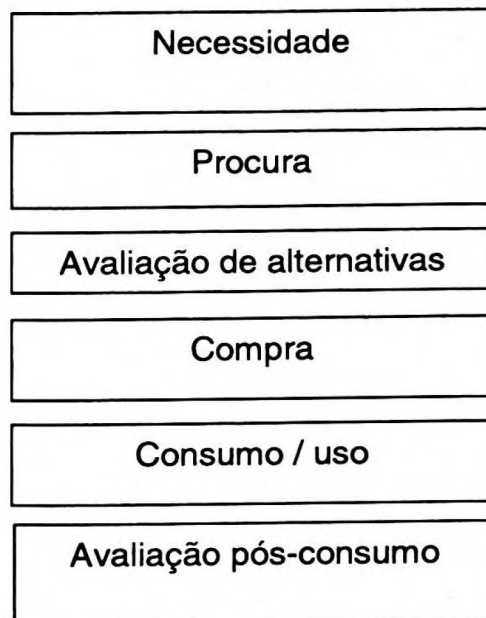
Quadro 5**Estágios do processo decisório da compra industrial****(Fonte : Siqueira, A.C.B. de "Marketing Industrial: Fundamentos par a ação business to business". São Paulo: Atlas, 1992)**

O Quadro 5, acima , embora para o mercado industrial, é bastante próximo à abordagem quanto ao processo de tomada de decisão pelo consumidor. A figura a seguir ilustra tal modelo:

Quadro 6

Modelo de Decisão do Consumidor

(Fonte: adaptado de Engel, Blackwell e Miniard, 1995, p.134)



Os fatores que influenciam o processo decisório de compras são (Siqueira, 1992, p.120):

□ Fatores do ambiente

Dividem-se em físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais;

□ Fatores Organizacionais

Dizem respeito às variáveis que afetam a organização, tais como tarefas, estrutura, tecnologia, pessoas.

□ Fatores Interpessoais

Dizem respeito, basicamente, à interação entre os membros do Centro de Compras, a saber:

- usuários;
- influenciadores;
- compradores;
- decisores;
- guardiães, que são aqueles que controlam o fluxo de informações que o grupo recebe. Muitas vezes é o próprio comprador quem tem esse papel. Também chamado de filtros, como visto anteriormente.

□ Fatores Individuais

Reflete-se nas atitudes e preferências dos indivíduos envolvidos no processo de compra.

Shapiro et al.(1987, *in* Shapiro, 1995, p.301) propõe uma classificação de comportamento do cliente em relação a preços pagos pelos clientes para aquisição dos produtos e serviços, e custos do fornecedor para servir os clientes. Assim, a matriz de classificação de clientes tem o seguinte aspecto:

Figura 18

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES

(Fonte: Shapiro, 1995, p.301)



A classificação dos clientes é feita da seguinte forma:

Clientes passivos – são clientes menos dispendiosos, em relação aos custos de servi-los, mas estão dispostos a pagar preços altos, gerando pedidos altamente lucrativos. As razões costumam ser de que o produto é insignificante no total do seu próprio produto ou porque é crucial para suas operações, ou ainda porque o custo de mudar de fornecedor não compensa, se este está atendendo as necessidades do cliente.

Clientes barganhistas – são sensíveis a preços e relativamente insensíveis em relação a serviço e qualidade, ou seja, podem ser servidos a custos inferiores que os clientes de elite;

Clientes agressivos – são clientes que exigem produtos da mais alta qualidade, o melhor serviço e preços baixos, é o “pagar o mínimo e obter o máximo”;

Clientes de elite – são aqueles que representam alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços altos.

Sobre clientes, ainda, pode-se ter a seguinte classificação, baseado em DeBruicker e Summe (*in* Shapiro, 1995, p.183-196):

1. Clientes inexperientes dão grande ênfase à prestação de serviço do produto, sendo atraídos pelo pacote que contém benefícios e tecnologia comprovada que lhes é oferecido pelo fornecedor. Seus processos decisórios são lentos e se apóiam na orientação dos fornecedores ao longo de todo o processo de compra. A unidade tomadora de decisão envolve áreas que especificam o produto, como engenharia de produto ou de aplicações, como decisores;

2. Cliente experiente assume mais riscos, não dependendo de pacotes do fornecedor. Alguns dos componentes do pacote anterior poderão, agora, ser adquiridos do fornecedor do sistema original, outros poderão ser fabricados pelos próprios clientes e há ainda aqueles que poderão ser comprados de outros fornecedores. Assim, os compradores tendem a tomar suas decisões com base em diferentes alternativas para a relação preço-desempenho, não seguindo recomendações de gerentes do fornecedor como antes. O processo decisório tende a se tornar mais rápido. As decisões são tomadas, basicamente, pelos compradores, quando a recompra se torna rotineira.

Modelos do Comportamento do Comprador Industrial

Existem vários modelos de comportamento do comprador industrial, tais como (*apud Webster*, 1991) o modelo de Sheth (1973), o qual acrescenta as expectativas do centro de compras, assim como outros fatores influenciadores no processo decisório, o modelo de Webster e Wind (1972), que acrescenta as influências do ambiente assim como variáveis organizacionais, e ainda o modelo de Anderson e Chambers (1985) e o modelo de Choffray e Lilien (1978), ambos mais específicos .

Basicamente, podem-se classificar os modelos de comportamento do comprador industrial em três tipos:

- Modelos ligados à tarefa
Enfatizam as atividades de compras, a saber: busca de melhores preços; prazos, qualidade do produto; custo de estoque; transporte.
- Modelos de não tarefa

Ligados a fatores pessoais e emocionais do comprador, não tendo relação direta com a tarefa de compras.

- Modelos complexos

Englobam as características dos dois modelos vistos acima, atividades de compra com os motivos do comprador.

Webster (1991) coloca ainda a necessidade de conhecer algumas técnicas utilizadas, no mercado industrial, para avaliar alternativas. Dentre elas destaca a análise de valor, utilizada para analisar um item comprado quanto ao valor econômico do seu desempenho, analisando suas partes componentes quanto a possibilidade de redução de custo, ou seja análise de projeto e de preço. Para Webster (1991, p.54), a análise de valor irá definir “a melhor compra” (*the best buy*).

Há ainda as decisões quanto a fazer ou comprar o item, analisando custos e conveniência, análise de “vendedor” e o planejamento dos requerimentos de materiais, entre outros.

2.5.3 Orientação para o mercado e o marketing industrial

Siqueira (1992, p.38) afirma que muitas empresas, especialmente as do mercado industrial, são orientadas para os seus produtos e serviços, e não para o mercado.

Ao ser analisado, o mercado industrial apresenta como fator limitante o fato de ter um embasamento técnico mais complexo, o qual impõe interação entre as diversas áreas da empresa, como Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Comercial, assim como o próprio viés do Centro de Compras (Centro de Tomada de Decisões).

Quando em mercados onde o produtor impõe o produto, por sua superioridade tecnológica em relação à concorrência, ou devido ao seu porte

e poder de negociação, com o cliente industrial tendo de se adaptar, a orientação se dá para o produto.

Em um contexto mais competitivo, o investimento da empresa em tecnologia se dá em relação ao atendimento das expectativas dos clientes. Ou seja, desenvolve produtos e serviços baseados no valor percebido pelo cliente.

“O marketing deve produzir o que pode vender ao invés de vender o que pode fazer” (Siqueira, 1992, p.79).

Para que isso ocorra de fato, é necessário avaliar as oportunidades de mercado e detectar as necessidades dos consumidores por meio da pesquisa de marketing.

As informações levantadas orientarão as atividades empresariais para satisfazer as necessidades e para o melhor aproveitamento das oportunidades.

Corey (1976, p.48) coloca um ditado popular muito apropriado à visão do marketing, a saber:

“If you want to sell Johnny Green
what Johnny Green buys,
You have to see Johnny Green
through Johnny Green’s eyes”

(Se voce quer vender ao Johnny Green o que ele compra, você deve olhá-lo através dos seus olhos, ou seja, entendê-lo e conhecê-lo a partir do ponto de vista dele)

3. METODOLOGIA

Castro (1977, p.06) afirma que “a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada”, ou seja, para validar a pesquisa empírica, na qual se apoia a ciência, é importante a obtenção de observações que representem a realidade.

A importância da pesquisa empírica na ciência é corroborada por Kaplan (*apud* Castro, 1977) quando diz que “é somente pela experiência que se colhe informação a respeito do mundo”.

Conforme coloca Castro (1977, p.14), para que a pesquisa seja considerada científica, ou de caráter científico, é necessário um “limiar de controle sobre os métodos de observação”. Na prática, segundo Castro, isto significa métodos sistemáticos e estruturados de observação e avaliação.

A revisão da literatura assume papel importante no desenvolvimento de proposições mais profundas e pertinentes ao tema de pesquisa. Para a maioria das questões científicas, o método de pesquisa pressupõe uma revisão teórica. Dependendo da amplitude da investigação, a revisão da literatura pode ser suficiente para atingir os objetivos da pesquisa. Quando se trata de um tema complexo e pouco explorado, como é o caso do conceito de valor percebido, torna-se interessante a realização de uma pesquisa empírica, com a finalidade de compreender a aplicação prática dos conceitos utilizados.

3.1 O MÉTODO DE PESQUISA

Dadas as características e objetivos da dissertação, optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório/descritivo através do método de estudo de caso.

Segundo Mattar (1993, p.79), a maioria dos autores classifica em três os métodos de pesquisa, a saber: exploratória, descritiva e causal. O mesmo

autor, por sua vez, classifica as pesquisas em exploratórias e conclusivas, sendo que estas últimas podem ser subdivididas em, descritivas e causais.

Para Mattar(1993), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação.

Selltiz et.al.(1965, p.60) coloca que a principal característica desses estudos formuladores ou exploratórios se refere à descoberta de idéias e intuições.

As pesquisas conclusivas, segundo Mattar (1993, p.89), “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação”.

A subdivisão de pesquisa descritiva agrupa uma série de pesquisas cujas características em comum são o profundo conhecimento do problema a ser estudado e a necessidade do pesquisador saber exatamente o que pretende com a pesquisa. Para Selltiz et.al. (1965, p.60), uma consideração muito importante é a exatidão.

Segundo Mattar (1993), a pesquisa conclusiva descritiva é apropriada para:

- descrever as características de grupos;
- estimar a proporção de elementos numa população específica que apresentem determinadas características ou comportamentos;
- descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Já as pesquisas conclusivas causais buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis que sugiram relações de causa e efeito entre elas.

Selltiz et.al.(1965, p.60) coloca que “na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo”. Selltiz et.al.enfatiza, porém, que

“geralmente existe a acentuação de apenas uma destas funções, podendo-se pensar que o estudo se classifica na categoria correspondente à sua principal função”.

Mattar (1993) coloca que a diferença básica entre as pesquisas está “no grau de estruturação em procedimentos e na definição dos objetivos imediatos” (p.82).

Quanto aos objetivos da pesquisa, Selltiz et.al.(1965, p.60) classifica-os em quatro grupos:

1. Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema de pesquisa mais preciso ou novas hipóteses;
2. Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);
3. Verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese específica inicial);
4. Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Para o primeiro grupo, a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições. Por isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. São os denominados estudos exploratórios.

Nos estudos que têm os segundo e terceiro objetivos, o fundamental é a exatidão. Por isso, é necessário um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida. São os denominados estudos descritivos.

O quarto objetivo engloba os estudos que verificam hipóteses causais, os quais exigem processos que não somente reduzam o viés e aumente a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade.

Posto que o presente trabalho tem por objetivo estudar um conceito ainda novo, com pouca literatura disponível no país, e analisar uma situação existente com possibilidades de verificação do conceito, entende-se que o trabalho enquadra-se no primeiro objetivo apontado por Selltiz, ou seja familiarizar-se com o fenômeno. A mesma autora acrescenta que os estudos formuladores ou exploratórios servem para esclarecimento de conceitos. Portanto, **o trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório.**

Outro objetivo do trabalho, o de sistematização das atividades para avaliação do conceito, enquadra-se no segundo objetivo apresentado por Selltiz et.al. (1965), que é apresentar precisamente as características de uma situação. Assim, **a segunda parte do trabalho caracteriza-se como em estudo descritivo.**

A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (1994), implica na ênfase no processo, significado e entendimento de determinada situação.

“A análise qualitativa identifica a presença ou ausência de alguma coisa, enquanto a quantitativa envolve o grau com que isso está presente”(Kiak e Miller, 1986, *in* Notas de Aula, Metodologia II, Prof.Mazzon).

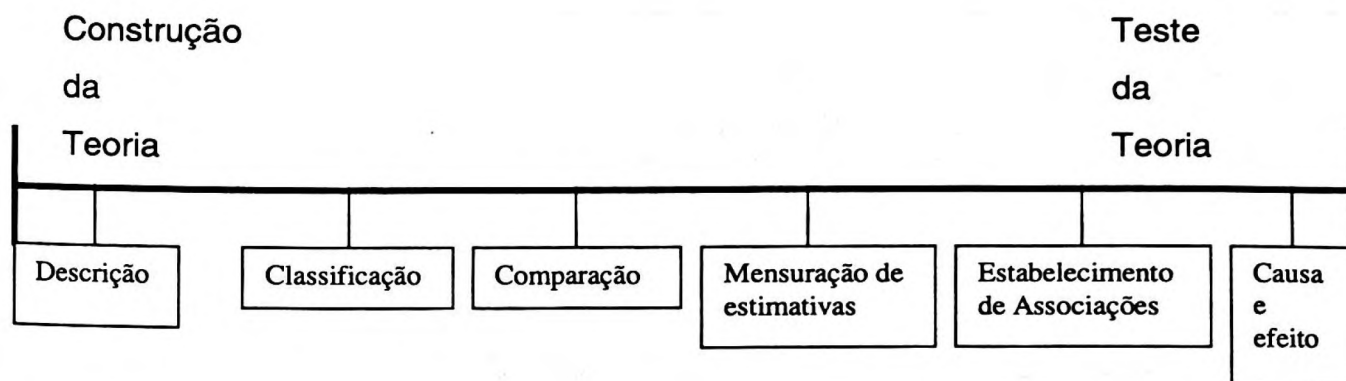
3.1.1 Estratégia de Pesquisa

Bonoma (1985, p.201) propõe um *continuum* onde as pesquisas podem ser classificadas, mostrado na figura a seguir.

FIGURA 19

CONTINUUM DA PESQUISA

(Fonte: Bonoma, 1985, p.201)



O presente estudo tem por objetivo descrever o fenômeno e compará-lo com a realidade, indicando uma proximidade da fase de construção da teoria.

Para tal situação, Bonoma (1985) indica o estudo de caso como uma das estratégias mais adequadas.

Yin (1990) define o estudo de caso como sendo a forma de se fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

De acordo com Yin (1990), a escolha do método de pesquisa deve considerar três condições básicas:

1. O tipo de pesquisa;
2. O controle que o pesquisador tem sobre o comportamento atual dos eventos;
3. A ênfase sobre os aspectos contemporâneos em oposição aos aspectos históricos.

QUADRO 7

SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

(Fonte : Yin, 1990, p.17)

ESTRATÉGIA	QUESTÕES	CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS	FOCO EM EVENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimentação	Como, Por Que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O Que, Onde, Quando	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, O Que, Onde, Quando	Não	Sim/Não
Análise Histórica	Como, Por Que	Não	Não
ESTUDO DE CASO	Como, Por Que	Não	Sim

A combinação entre natureza do fenômeno (não requer controle sobre os eventos comportamentais e o foco é em eventos contemporâneos) e objetivo da pesquisa (como e por que), de acordo com os critérios de seleção apontados por Yin (1990), indicam o estudo de caso como a alternativa mais adequada.

Campomar (1991, p.96) coloca que “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma...”

Boyd e Westfall (1987, *apud* Donaire, 1997, p.9) afirmam que, “se a pesquisa for exploratória ou se estivermos na fase inicial de uma investigação qualquer na qual desejamos ampliar o nosso conhecimento a respeito do assunto, devemos utilizar o estudo de casos”.

Donaire (1997) acrescenta que o estudo de casos pode ser implementado tanto numa pesquisa exploratória como numa descritiva ou explicativa.

O protocolo da pesquisa

Segundo Yin (1990), o protocolo do estudo de caso contém as regras gerais que devem ser seguidas no uso do instrumento, além do próprio instrumento.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados em estudos de casos é considerada, por grande parte dos autores, como uma das etapas mais importantes na elaboração do estudo de caso.

No presente estudo, a investigação foi conduzida pela autora.

Fonte de dados

Mattar (1993) aponta para quatro diferentes fontes: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis, onde os três primeiros dizem respeito às fontes primárias, ou seja, aqueles que não foram coletados antes, e a quarta fonte refere-se a dados secundários.

Yin (1990) afirma que os dados podem ser originados de seis fontes principais:

1. Documentação;
2. Registros em Arquivos;
3. Entrevistas;
4. Observação direta;
5. Observação-participante;
6. Artefatos Físicos.

As fontes primárias utilizadas para a coleta dos dados foram as entrevistas com representantes da empresa estudada.

Instrumento de coleta de dados

Segundo Mattar(1993, p.167), se o dado for primário, o método pode ser o da comunicação ou da observação.

O método da comunicação consiste no questionamento verbal ou escrito dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita do próprio.

Pode ser aplicado através de entrevistas, particularmente para o estudo de casos, ou questionários auto-preenchidos.

As entrevistas, quanto à forma de aplicação, podem ser pessoais ou por telefone. E as entrevistas pessoais podem ser individuais ou em grupo.

Para um aprofundamento maior do tema em estudo, assim como uma associação direta dos dados a obter com o respondente, recomenda-se o uso da entrevista pessoal individual.

As formas mais comuns são as entrevistas com questões abertas, nas quais o investigador procura perguntar fatos importantes e opiniões sobre eventos. O entrevistado não é um respondente mas um informante-chave que fornece percepções, sugere fontes de evidência e até, algumas vezes, acessa tais fontes.

Uma segunda forma seria a de entrevista focalizada, que também pode ser elaborada com perguntas abertas, na qual o investigador usualmente segue um certo conjunto de questões prévias derivadas do protocolo do estudo de caso.

A terceira forma é a entrevista estruturada, na qual a linha de condução das questões está muito próxima do levantamento formal, diferindo das demais fontes de evidência por os resultados da entrevista não objetivarem medir, mas somente compor uma parte do conjunto de evidências.

O instrumento pode, ainda, ser classificado de acordo com o grau exigido de estruturação e disfarce.

Conforme planejado, os dados primários foram coletados através de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com os executivos responsáveis pela área de marketing, tanto ao nível corporativo como de segmentos de negócios, que mostraram-se ser profissionais que tem contato com os clientes e que podem responder pela estratégia da empresa. Tais entrevistas individuais foram de forma semi-estruturada e não disfarçada.

Os dados secundários foram coletados através de levantamento em fontes internas da empresa-caso, como transparências, folhetos, quadros da empresa, e fontes externas, tais como artigos, livros, publicações ligadas à indústria.

Análise dos Dados

Yin coloca duas formas genéricas de análise dos dados, a saber:

1. Origina-se nas proposições teóricas, que refletem o conjunto das questões de pesquisa, revisão da literatura e novos *insights* de pesquisa.

Estas proposições orientam a coleta e a análise dos dados, contribuem para o entendimento da realidade e, ao mesmo tempo, são aperfeiçoadas através desta mesma realidade. Segundo Yin, esta é a riqueza maior do estudo de caso ao permitir a análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido.

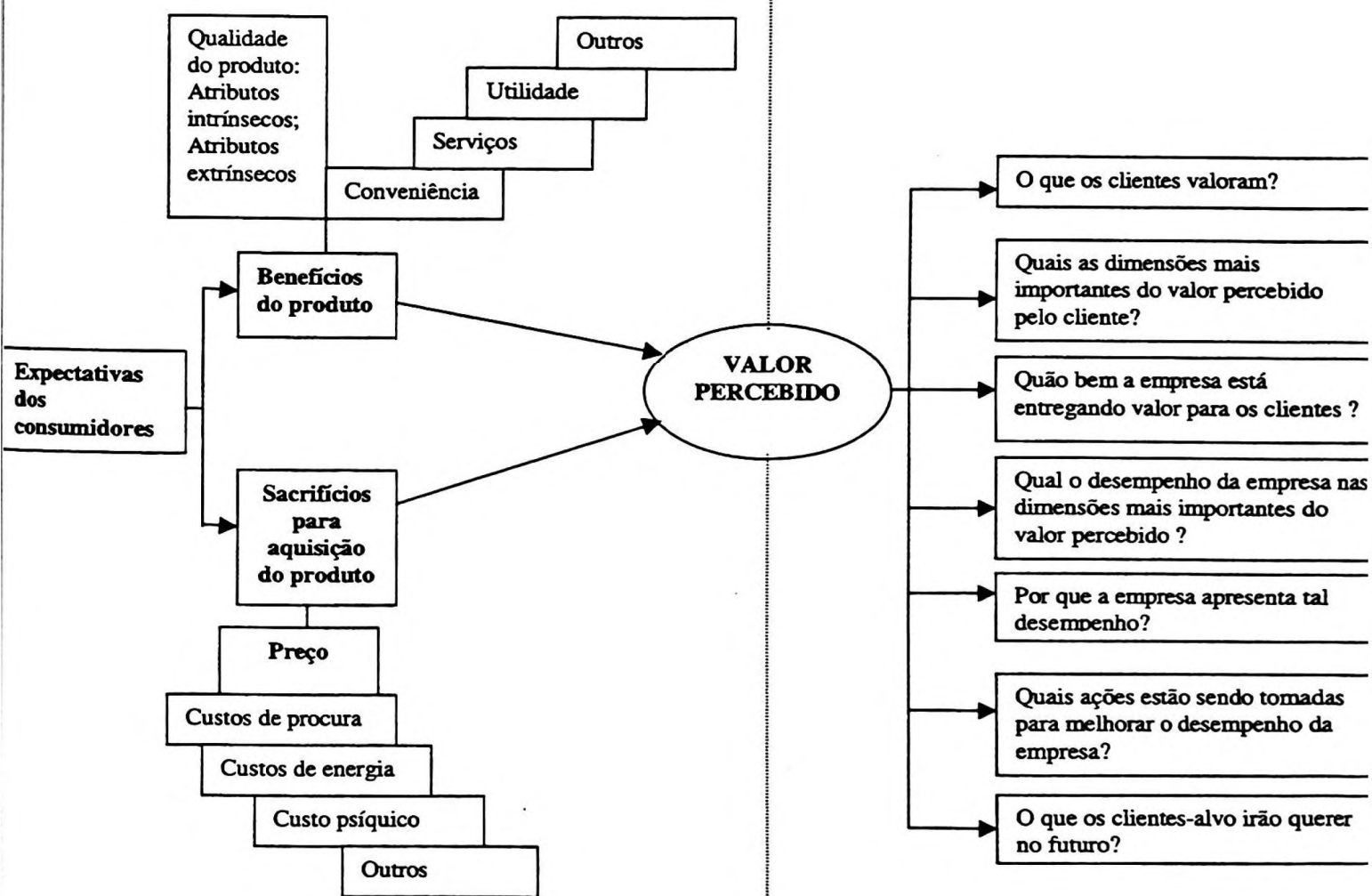
2. Compõe-se da elaboração de um arcabouço descritivo voltado à organização do estudo. É usada apenas quando o objetivo do pesquisador é meramente descrever a realidade ou quando inexiste alguma proposição teórica relevante.

No presente estudo de caso, a análise dos dados se deu em função das proposições teóricas, as quais foram obtidas com a pesquisa bibliográfica ocorrida anteriormente, e que se encontra no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.

3.3 O MODELO DE PESQUISA

Formação do Valor Percebido no Cliente

Uso do Conceito de Valor Percebido pela Empresa



4. O ESTUDO DE CASO

4.1 O SETOR INDUSTRIAL DE PAPEL E CELULOSE

Classificado como um dos setores competitivos da indústria brasileira, o setor de Papel e Celulose exporta mais de 20% da sua produção (segundo dados do IBGE de 1995 e 1996, Tab.4.31, "Produção, importação, exportação, consumo aparente e consumo per capita do papel, segundo o tipo – 1995-1996", Anuário Estatístico da Brasil, IBGE, 1997, p.4-47).

Segundo Coutinho (1994, p.271), entre 1990 e 1992, as exportações de papel cresceram a uma taxa média de 15% ao ano, sendo 61% em papéis para imprimir e 26% em embalagens, gerando como receita cerca de US\$ 1,5 milhão em 1992. Tais exportações concentram-se em *commodities*, tais como papéis para imprimir e escrever não revestidos e embalagens kraft

Durante os anos 80, as indústrias brasileiras apresentaram um dos menores custos de produção do mundo, e sua principal vantagem competitiva sempre foi disponibilidade de florestas e avanço tecnológico nas atividades ligadas a sua exploração.

A indústria de papel e papelão apresentou um bom desempenho em relação à média da indústria nacional, com crescimento da produção de cerca de 3,5 % em agosto de 1999 em relação a agosto do ano anterior. (Quadro 8 "Produção física de gêneros selecionados da indústria de transformação").

Quadros (1999, p.35-37) coloca que dos 21 gêneros em que se classificam as atividades da indústria de transformação (classificação segundo IBGE), "dois operam com capacidade acima de 90%". Como pode-se averiguar no Quadro 9, "Nível de utilização da capacidade", a indústria de Celulose, Papel e Papelão opera com 94% de sua capacidade, o mais alto índice do setor (dados de outubro de 1999).

Dentre as 500 maiores empresas privadas do país, classificadas por vendas, encontram-se 12 empresas do setor de Papel e Celulose, sendo que a maior comercializou um total de US\$ 683,4 milhões em vendas no ano de 1998, com um total de 4129 empregados (Melhores e Maiores, 1999, p.76). No ranking geral, ocupa o 101^o lugar dentre as empresas privadas nacionais.

Em 1994, de 766 empresas líderes do setor industrial, com 745 empresas referentes à indústria de transformação, 28 pertencem ao setor industrial de Papel e Papelão (classificação IBGE. Anuário Estatístico do Brasil, 1997, p.4-10)

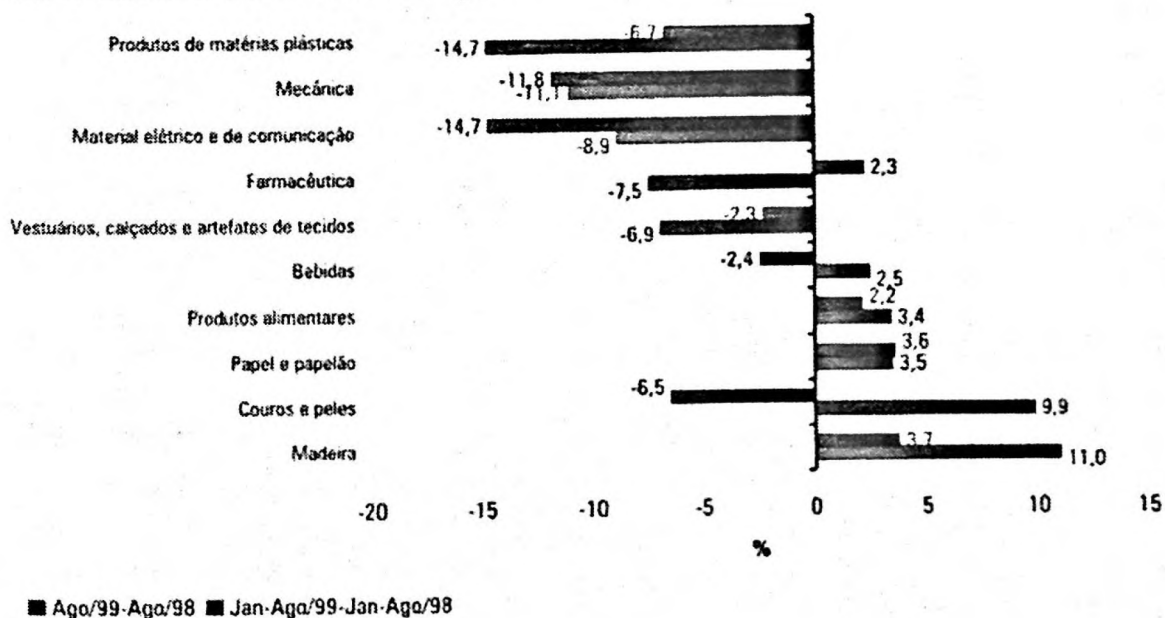
O setor conta com um total de 2977 empresas atuantes na indústria de papel e gráfica, sendo 22 empresas alocadas na fabricação de celulose e

pasta mecânica e 678 na fabricação de papel, papelão e artefatos de papel (as demais são da indústria editorial e gráfica). (IBGE, Anuário Estatístico do Brasil, 1997, TAB.4.7, dados de 1994).

QUADRO 8 "PRODUÇÃO FÍSICA DE GÊNEROS SELECIONADOS DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO"

(Fonte: Revista Conjuntura Econômica, Novembro de 1999, p.VI, Panorama Nacional)

Produção física de gêneros selecionados da indústria de transformação*



Produção física industrial, por estados

Quadro 9 "Nível de Utilização da Capacidade na Indústria Brasileira"
(Fonte: Revista Conjuntura Econômica, Novembro de 1999, p.36)

	Nível de utilização da capacidade (%)					Situação dos negócios (percentagem de empresas)		
	1998	1999				Posição em seis meses		
	Out.	Jan.	Abr.	Jul.	Out.	Melhor	Pior	Saldo
Indústria de transformação	82	79	80	80	82	43	7	36
Bens de consumo	78	76	78	75	78	46	14	32
Bens de capital	80	65	72	75	80	38	33	5
Material de construção	85	82	78	80	80	16	5	11
Bens de consumo intermediário	85	83	84	85	85	37	4	33
Produtos de minerais não-metálicos	81	79	76	77	81	33	3	30
Metalurgia	89	89	86	86	87	64	3	61
Mecânica	70	67	69	72	76	50	12	38
Material elétrico e de comunicações	77	73	70	69	75	54	17	37
Material de transporte	80	74	78	75	80	42	33	9
Madeira	83	76	84	93	85	26	8	18
Mobiliário	78	77	75	77	77	33	1	32
Celulose, papel e papelão	93	91	88	91	94	58	4	54
Borracha	91	90	93	90	91	6	0	6
Couros e peles	78	82	85	88	83	50	7	43
Química	86	83	84	84	85	17	1	16
Produtos farmacêuticos e veterinários	80	70	75	74	78	19	34	-15
Perfum., sabões, deterg. e velas	78	79	78	77	90	85	1	84
Produtos de matérias plásticas	82	78	80	76	83	31	6	25
Têxtil	83	81	84	89	89	47	3	44
Vestuário, calçados e artef. de tecidos	86	78	84	88	87	77	0	77
Produtos alimentares	78	74	75	79	82	55	5	50
Bebidas	74	75	65	60	61	53	5	48
Fumo	76	75	85	85	79	0	0	0
Editorial e gráfica	81	77	82	80	72	15	1	14
Diversas	81	83	85	77	77	27	8	19

Fonte: FGV/IBRE/CEAE.

4.2 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa participante do estudo de caso foi a Cia. Suzano de Papel e Celulose, empresa de controle acionário brasileiro.

Segundo dados da Gazeta Mercantil, encontra-se entre as grandes empresas nacionais, com faturamento, em 1992, da ordem de US\$ 484 milhões (Coutinho, 1994, p.192, Tabela 2 “Faturamento das Grandes Empresas Brasileiras”).

Em 1998, sua receita operacional bruta foi de US\$ 523,9 milhões, sendo a segunda maior empresa do setor em receita de vendas, e a primeira em porcentagem de mercado conquistado nas vendas, com 9,3% do mercado. Conta com 3797 empregados, e possui um patrimônio líquido legal de US\$ 1.140,9 milhões (Melhores e Maiores, 1999).

4.2.1 Organograma da empresa

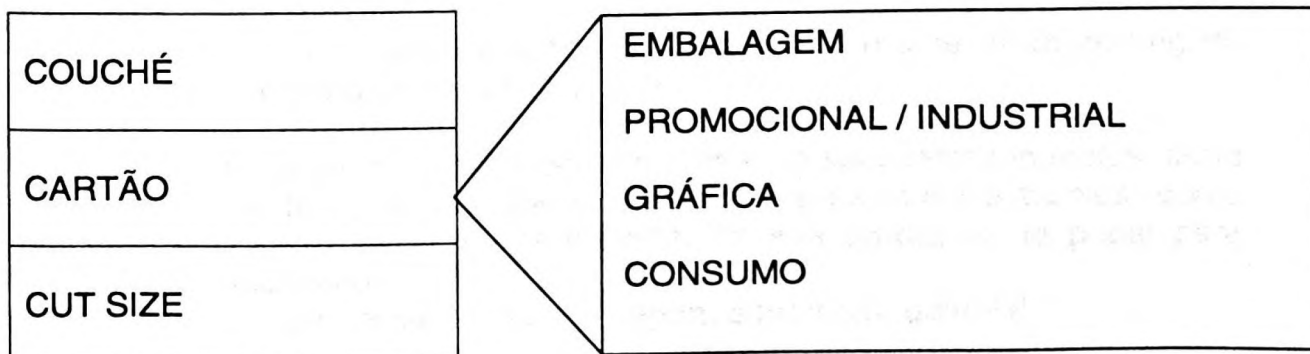
Estrutura Organizacional da Companhia Suzano de Papel e Celulose
Base: Outubro/1999 (em anexo)

4.2.2 As quatro divisões de negócios da empresa estudada

Cia. Suzano de Papel e Celulose

DIVISÃO DE PRODUTOS

SEGMENTOS DE NEGÓCIOS



PERFIL DAS QUATRO DIVISÕES

1. EMBALAGEM

Executivo: EDGARD AVEZUN

Atende diretamente os clientes gráficos, assim como mantém relacionamento com clientes indiretos (empresas que compram embalagem dos gráficos). Atende mercado interno e externo.

Está dividida internamente em cinco segmentos, a saber:

1. Segmento farmacêutico
2. Segmento alimentício
3. Segmento higiene e limpeza
4. Segmento cosmético
5. Segmento diversos (inclui fabricantes de brinquedos, lápis, fósforos, outros)

2. PROMOCIONAL / INDUSTRIAL

Executivo: FLÁVIO DINIZ

Atende diretamente os clientes gráficos.

3. GRÁFICA

Executivo: AMANDO VARELLA

Sobre a divisão:

Existem 14000 gráficos em todo o mercado brasileiro. 400 gráficos são atendidos diretamente pela cia. Suzano, através das outras divisões. Os 13600 gráficos restantes são atendidos por distribuidores, através da Divisão Gráfica. Hoje a divisão atende cerca de 30 distribuidores.

Atende mercado nacional.

4. CONSUMO

Executivo: ÊNIO RIBEIRO

(Obs.: a entrevista foi feita com MÁRIO FRANÇA, gerente de marketing da divisão, substituindo o gerente comercial)

Atende distribuidores, e mantém contato com grandes clientes indiretos, tanto varejistas, onde prestam serviços de marketing e assistência técnica, como grandes usuários. Exporta cerca de 50% da sua produção de papel para consumo, marca Report.

Atende produtos de consumo, marca Report, e mercado editorial

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Resultado do Estudo de Caso

Após a coleta dos dados, foi feita um análise em profundidade, através da análise de conteúdo, sendo utilizadas estratégias tais como descrever, contar, notar padrões e temas, identificar semelhanças e analisar diferenças (como se trata de estudo de caso único, tais análises se deram entre as divisões entrevistadas, de forma a consolidar resultado da empresa, ou apontar diferenças existentes entre padrões das divisões).

A pesquisa foi realizada com cinco executivos da empresa, sendo uma gerente de marketing da Corporação, e três gerentes comerciais e um gerente de marketing, representando as quatro divisões da Cia. Suzano de Papel e Celulose. Em duas das entrevistas, os gerentes se fizeram acompanhar por assessores da sua divisão. Ocorreu um total de sete entrevistas.

As respostas a seguir, consolidadas, seguem o “Roteiro de Entrevista”, em anexo.

Questão 01 “Orientação para o cliente”

Segundo a executiva de Marketing da empresa:

“Como é de seu conhecimento, Cia Suzano opera em diferentes segmentos (unidades de negócio Papel e Petroquímica) e atualmente está desenvolvendo um trabalho corporativo com o objetivo de conferir uma identidade única à empresa, independente dos seus campos de atuação.

Para subsidiar a identificação dos valores que deverão estar presentes na definição da missão e visão (que direcionará o estabelecimento dos objetivos estratégicos) a Cia. está conduzindo um estudo de mercado. A partir dos resultados desse estudo serão identificados todos os fatores que interferem

no desempenho da empresa no mercado , os fatores chaves para a avaliação desse mesmo desempenho no futuro e a imagem percebida por todos os públicos com os quais a empresa se relaciona (interno / externo) .

Com base nessas informações , uma consultoria externa iniciará o processo de planejamento baseado na identidade corporativa desejada.”

Segundo entrevistas com gerentes das quatro divisões comerciais:

As divisões não têm missão e valores formalmente documentados. Os objetivos estratégicos estão relatados em planos anuais, para cada divisão.

Informalmente, cada divisão tem seus valores e objetivos.

Assim, consideram que o cliente está implícito em todas as ações da Cia.

Comentário: não foi apresentado nenhum documento relatando valores, objetivos ou missão da empresa. A consideração de que o “cliente está implícito em todas as ações da Cia.” partiu dos entrevistados, de acordo com sua atuação.

O gerente da Divisão Gráfica apresentou transparências que utiliza para apresentações junto aos clientes, as quais continham menção quanto aos objetivos em relação ao cliente.

Assim, foi apresentado como OBJETIVO da divisão “atender as gráficas”, onde a venda é feita via um distribuidor, que é o cliente direto da Cia./Divisão Gráfica. Por atender, entende-se que:

Todos os nossos clientes gráficos tenham um mostruário de produtos Suzano;

Todos os nossos clientes conheçam os produtos Suzano e conheçam nossa “vantagem competitiva”(qual a diferença com os concorrentes);

Todos os clientes gráficos tenham um contato para compra (que os gráficos saibam onde comprar os produtos Suzano).

A filosofia da empresa é de que o distribuidor seja visto como “parte da força de vendas” da Cia., numa tentativa de parceria – os distribuidores não são exclusivos, eles compram produtos de papel de vários fornecedores.

Existe um planejamento anual, documentado, que engloba objetivos numéricos – quanto vender, quanto dar de margem - e objetivos de cliente – atender a todos.

A cadeia a ser atendida engloba:

- Distribuidor (cliente direto da Suzano)
- Gráficas
- Agências
- Empresas

No planejamento estratégico existe uma análise de mercado e três eixos de ação para o próximo ano:

- 1) atender todas as GRÁFICAS do mercado (o que será feito: treinar, etc.)
- 2) continuar trabalho e consolidar participação do DISTRIBUIDOR (campanhas, treinamento, etc.)
- 3) lançamento de novos produtos (quais produtos, como está desenvolvimento, para quais públicos, etapa do lançamento,etc.)

Questão 02: conceito de “Valor Percebido”

Segundo a executiva de marketing da Cia.:

“ A importância do serviço prestado ao cliente foi formalmente divulgada através do documento intitulado "Política da Qualidade " onde , além da menção aos rígidos padrões técnicos utilizados nos processos de fabricação e controle de qualidade dos produtos encontra-se de forma explícita o conceito de que a qualidade está também relacionada à capacidade de atender o cliente nas condições ideais, garantindo sua satisfação quanto a expectativa de aplicação de nossos produtos .”

Segundo entrevistas com gerentes das quatro divisões comerciais:

O conceito de valor percebido é conhecido na empresa, com cada gerente de divisão trabalhando-o com sua equipe.

Através de um projeto da consultoria McKinsey, o “Projeto VIP – Value Improvement Program”, o conceito de valor para o cliente foi introduzido na empresa como forma de trabalhar com o cliente, direto e indireto. Tal visão veio substituir a anterior, de negociar preço.

Gerentes entendem que por valor o cliente percebe os serviços agregados ao produto, tanto de marketing (como promotores de vendas no cliente, campanhas de vendas, coordenadores de vendas para cada cliente direto/ indireto, programas de atendimento.) como logísticos (flexibilização de tamanho de lotes, flexibilização de entregas, serviço de entrega com pessoal especializado no produto)

Um ponto ressaltado dentro de valor percebido pelo cliente, é o fato da empresa conhecer muito bem o seu cliente, de entender particularidades de cada segmento atendido, de ter relacionamento próximo ao cliente.

Comentário: os quatro gerentes, de modo geral, conheciam o conceito – alguns como conceito, já tendo participado de seminários e cursos, e outros o entenderam melhor após explicação sobre relação custo / benefício para o cliente.

Questão 03 “Relacionamento entre empresa e cliente”:

O relacionamento com os clientes, tanto diretos (gráficas ou distribuidores) quanto indiretos (gráficas de menor porte, grandes empresas revendedoras ou usuárias) foi considerado de extrema importância para o negócio pelos quatro entrevistados.

Consideram que esse relacionamento próximo e personalizado com o cliente é a chave do sucesso da Cia.

Programa de relacionamento formal não existe. O que existe é a operacionalização disso, os programas de visitas e atendimento, tanto os formais quanto os informais.

As diferenças no atendimento ao cliente, um dos aspectos de programas de relacionamento, ocorrem em função do volume de vendas e demais critérios utilizados na classificação dos clientes. Foram descritas tais diferenças de atendimento, mas não foi mencionada formalização de programa de relacionamento.

Questão 04 “Operacionalização do conceito de valor percebido”:

4.1) As quatro divisões entrevistadas mantém contato com o cliente através de suas equipes comercial e técnica.

As equipes comerciais são, de modo geral, compostas por gerentes de vendas, coordenadores de vendas e assistentes de vendas, que prestam suporte interno aos coordenadores.

As equipes técnicas são a Assistência técnica, em geral com 02 técnicos, que atendem reclamações, e visitam clientes também de forma pró-ativa dando suporte técnico e colhendo informações, e Desenvolvimento de Produto, onde cada divisão conta com um responsável por seus produtos, tanto para desenvolver produtos como serviços (tais como treinamentos, workshops)

Os coordenadores de vendas tem um número fixo de clientes que atendem, com um esquema de visitas a esses clientes periódicas. Tal coordenador é responsável por toda negociação comercial e atendimento ao cliente.

De um modo geral, tal atendimento é pró-ativo – coordenador visita regularmente clientes, independente de situação de compra. Alguns setores tem um atendimento mais reativo, ocorrendo quando solicitado pelo cliente.

4.2) e 4.3) As pesquisas são, de modo geral para as quatro divisões, informais. Assim, são os coordenadores de vendas, os atendentes técnicos, os gerentes, quem trazem informações sobre o cliente para a Cia.

Pesquisas formais para conhecer cliente estão ocorrendo em algumas divisões.

A divisão Gráfica coordenou um *workshop* em agosto de 1999 para conhecer clientes indiretos, que são as gráficas de menor porte (a venda é feita através de distribuidores), e desse conhecimento surgiu um Mostruário de produtos Suzano, que está sendo distribuído para todos os clientes gráficos. Um segundo *workshop* está previsto para Fev/Março 2000, com o tema treinamento para pequenas gráficas, onde empresa quer conhecer as necessidades de seus clientes indiretos.

A divisão Embalagens está preparando pesquisa formal, com agência externa contratada, para conhecer melhor seus segmentos (a divisão está dividida em 05 segmentos, por setor industrial, com um coordenador de vendas responsável por cada segmento).

A divisão Promocional/Industrial citou pesquisa feita pela Bracelpa (Associação Brasileira de Celulose e Papel) com gráficos de pequeno porte, comparando produto nacional e importado. Pretendem, baseados nos resultados de tal pesquisa, elaborar uma pesquisa com seus clientes (gráficas), agências e clientes finais (empresas contratantes das agências).

No mercado externo, a pesquisa é feita pelos agentes comerciais, já responsáveis pelos produtos em cada país. Quando necessário, contratam pesquisa de agências.

Os integrantes das divisões também trazem informações quando de suas viagens ao exterior, seja para visitar clientes seja para participar de feiras do setor e outros.

São trazidos produtos para análise comparativa com os produtos da Suzano (*benchmark*).

Tais análises são feitas com produtos concorrentes nacionais, com produtos concorrentes estrangeiros que estão presentes no mercado nacional, e com produtos concorrentes estrangeiros trazidos de fora, ou porque concorrem nos mercados externos ou porque podem vir a concorrer no mercado interno.

Segundo os entrevistados, a Cia. Suzano está bem estruturada para análises técnicas, não necessitando contratar pesquisa externa nessa área. As quatro divisões citaram a utilização desse tipo de pesquisa, seja por iniciativa da área, seja porque cliente trouxe produto concorrente.

4.4) Nem todas as divisões elaboram visões diferentes interna e externamente. Isso foi colocado claramente, por uma divisão, quando disse pesquisar o cliente “porque o que a gente acha pode não ser o que ele quer”. Ou seja, entende-se como uma elaboração do valor percebido pelo cliente e o que a empresa considera valor para o cliente. Esse entrevistado, em particular, contou que muitas das coisas que a equipe achava que o cliente valorizava caiu por terra quando fizeram pesquisas e workshops com os clientes.

Já outro gerente comercial disse que a empresa conhece muito bem seus clientes e as especificidades de cada um dos seus segmentos, dando a entender que não existe diferença na visão da empresa sobre o que o cliente valoriza e a visão do cliente sobre o que ele valoriza.

Os demais entrevistados pareceram menos familiarizados com o conceito de valor percebido, e entenderam que as visões da empresa e do cliente também são as mesmas.

4.5) Empresa “cria e entrega” valor para o cliente:

4.5.1) Tempo que os executivos dedicam ao cliente, por divisão:

Divisão Embalagens:

Segundo Edgard Avezun, gerente comercial da divisão:

Gerente comercial (Edgard Avezun) : 50% trabalho interno, na empresa
50% contato externo, com clientes

Gerentes de vendas e de atendimentos técnico: 90% dedicado ao cliente
(visitas e contatos telefônicos)

Divisão Consumo:

Segundo Mário França, gerente de marketing da divisão, o tempo é dividido a critério do executivo. Em geral, a divisão de tempo ocorre da seguinte forma:

Gerente de vendas dedica 50% do seu tempo ao cliente;

Gerente de marketing (Mário França) dedica 20% do seu tempo em visitas ao cliente;

Assistência técnica dedica 80% de seu tempo atendendo clientes.

O gerente comercial da divisão (Ênio Ribeiro) dedica de 30% a 40% de seu tempo a visitas ao cliente e contatos telefônicos com eles. Tais contatos independem da situação de compra, sendo em geral pró-ativos.

Divisão Promocional / Industrial:

Flávio Diniz, gerente comercial da divisão promocional/industrial, diz que ideal seria 20% do tempo na empresa e 80% do tempo em visita a clientes, com duas viagens por mês, de dois a três dias cada uma.

O gerente salienta, entretanto, que atualmente tem dedicado em torno de 20% do seu tempo para visitas em São Paulo, além de encontrar com grandes clientes em eventos do setor, e que tem feito uma viagem por mês, seja para outros Estados brasileiros seja para o interior de São Paulo.

As visitas são feitas por região, com prioridade para clientes "A" e "B", mas quando está fora de São Paulo visita praticamente todos os clientes daquela região, inclusive os "C" (exemplo: Rio de Janeiro tem seis clientes, sendo um cliente classificado como "A", um cliente classificado como "B" e quatro clientes classificados como "C". Então, quando está no Rio de Janeiro, o gerente visita "todo mundo", aproveita o fato de já estar em outro Estado e a

possibilidade de visitar todos os clientes, independente da classificação destes).

Divisão Gráfica:

Segundo Amando Varella, gerente comercial da divisão, os executivos da divisão dividem seu tempo em:

Gerente Desenvolvimento do Produto: 40% do tempo atendendo clientes;

Gerente de Vendas: 30% do tempo em visitas a clientes; “um tempo importante em contatos telefônicos” (Varella justificou dizendo que o gerente tem um trabalho de coordenação entre vendas e produção, que necessita dele na empresa. “Ainda há muita burocracia”, segundo o entrevistado.)

Gerente Assistência Técnica: quase a totalidade de tempo em visitas a clientes, atendendo clientes e reclamações técnicas.

4.5.2) Classificação dos clientes

As quatro divisões classificam os seus clientes segundo uma curva ABC, basicamente por volume de vendas / margem de contribuição, e mais uma classificação P de clientes potenciais, que, embora não atingindo a meta de volume/margem, tem potencial para crescer.

A divisão Embalagens listou seis critérios para classificar os clientes em ABC, sendo que os cinco últimos também se aplicam aos clientes P. São eles:

- 1) Crédito
- 2) Saúde financeira da empresa
- 3) Capacidade gerencial
- 4) Política Comercial do cliente (inclusive práticas legais, fiscais e éticas)
- 5) Tecnologia (ele está acompanhando inovação tecnológica? Está atualizado quanto à evolução recente? Tem capital para investir em tecnologia?)

Criaram uma família de clientes potenciais, mesmo que não tenha volume, baseado nos demais cinco critérios. Tal apoio desde o início, quando o cliente ainda é pequeno, irá, segundo empresa, criar fidelização do cliente.

De um modo geral, os serviços oferecidos são mais constantes nos clientes “A”. Por exemplo, os programas de visitas são feitos para todos os clientes, mas para os “A” as visitas são diárias (ou com maior frequência), proativas, entre outros. Campanhas de vendas, ou suporte técnico constante, assim como participar de pesquisas (Projeto VIP) ou indicar participantes dos workshops também ocorrem para clientes “A” (um entrevistado citou clientes “B” participando).

Valor superior oferecido ao cliente

Os serviços agregados aos produtos, segundo foi apurado nas entrevistas, são:

- atendimento estruturado ao cliente, tanto técnico quanto comercial, incluindo equipe de coordenadores de vendas com número fixo de clientes, prestando um atendimento personalizado;
- assistentes de vendas, fornecendo suporte interno tanto para coordenador quanto para cliente, acompanhando pedido desde sua formalização até sua entrega ao cliente;
- pessoal técnico dando suporte e treinamento aos clientes, tanto diretos quanto indiretos.

Adaptações aos produtos genéricos/serviços/valor superior

A diferenciação entendida pela empresa como sendo oferecida aos clientes é a percepção e o entendimento das especificidades de cada um dos segmentos atendidos melhor do que a concorrência faz. É também o entendimento da transição que o mundo gráfico está passando – acompanhamento sobre mudanças tecnológicas para cada segmento, em todo o mundo e no mercado brasileiro.

Considera um valor superior, e tenta passar essa imagem para cliente, de que é uma empresa com capacidade de fornecimento e crescimento a longo prazo – Papel e Celulose é uma indústria de capital intensivo, que tende a ter um viés técnico muito forte. Empresas de médio porte para baixo não conseguem acompanhar essa evolução. Como está havendo uma transição no mercado, com a saída de concorrentes locais e a entrada de concorrência externa, a Cia. precisa reposicionar-se junto ao cliente, vendendo para este a perspectiva de que nos próximos dez anos Suzano ainda estará no mercado, ainda estará produzindo.

4.6) Indicadores de desempenho

Há certa variação entre as divisões, quanto à descrição de indicadores.

Genericamente, existem indicadores comerciais, tais como volumes, margem de contribuição, participação da marca no total do cliente (para distribuidores).

Medidas de satisfação do cliente não existem, embora meçam número de reclamações por mês.

Como método de avaliação do valor percebido pelo cliente, pode-se citar o “Projeto VIP – Value Improvement Program”, proposto pela consultoria McKinsey. Tal método foi utilizado uma única vez em cada divisão, entre 1997 e 1999, com parte dos clientes.

Os clientes que participaram dessa avaliação foram escolhidos em função de volume/margem de contribuição (clientes “A”).

Foi aplicado por equipe da Cia. Suzano, multidisciplinar (cerca de oito pessoas, representando áreas comercial, técnica, produção, financeira, marketing). Em parte dos clientes, pessoal da consultoria também participou.

4.7) Decisão de compra:

Para mercado interno, a Unidade de Tomada de Decisão está bastante centrada no dono da gráfica (divisão Promocional / Industrial).

Para Divisão Gráfica:

Normalmente, o decisor é o dono da distribuidora. Algumas distribuidoras de maior porte tem uma área de compra mais estruturada. A influência se dá por meio dos vendedores (que opinam sobre maior ou menor facilidade de vender o papel para o cliente do distribuidor) e dos próprios gráficos com quem distribuidor tem contato direto.

Tal diferenciação é conhecida pela Cia., sendo que os coordenadores de vendas e executivos “sabem” como abordar decisor e influenciadores. Foi desse conhecimento que surgiu a necessidade de treinar vendedores do distribuidor sobre o produto, além das campanhas de vendas premiando os vendedores, entre outras ações.

Obs.: só trabalha mercado interno brasileiro.

Para divisão Embalagens:

Na gráfica, de modo geral, o dono é o decisor, mas existem vários influenciadores.

Identificam, caso a caso, cadeia de decisão. “Às vezes, o influenciador é o cara da produção, outras vezes é o cara do contas a pagar, ou é o primo do dono”. Cada coordenador tem isso mapeado. Como o mercado não é muito grande, e os coordenadores estão há anos, todo mundo sabe quem é quem na gráfica. Mas existe uma formalização, para caso mude a equipe, ou coisa assim.

Para end-user, a formalização é mais necessária, porque se torna uma ferramenta de trabalho. Inclui até data de nascimento, time para quem cada contato na empresa torce, etc., “para criar clima” quando da visita. Mas não ocorre para todos os segmentos. Por exemplo, não é necessário para segmento de higiene e limpeza, mas para segmento farmacêutico sim, porque são muitos laboratórios. Então existe programa formalizado.

No caso da gráfica, o *end-user* é o maior influenciador, impondo algumas características. Exemplo: empresa de cosméticos que exigia o uso de “produtos verdes”, com apelo ecológico, como papel reciclado. A Cia. levou

cliente do cliente até suas plantações de eucalipto, explicando o processo de replantio e a ação de “amiga da natureza”, não devastando florestas naturais, etc.

Para Divisão Consumo:

Em empresas de pequeno a médio porte, “o dono é o centro de compras”. No usuário final “Grandes Clientes”, o Centro de Tomada de Decisões está dividido em decisores e influenciadores, como no caso de um grande banco:

- comprador de material de escritório/ de suprimentos é decisor da compra : o contato é feito por distribuidor, faz parte do desenvolvimento comercial;
- usuário (CPD – Centro de Processamento de Dados do cliente) é influenciador da compra : o contato é feito por assistência técnica da Suzano, não formalizado, esporádico;
- Marketing é influenciador, em raras ocasiões. Por exemplo, algumas empresas querem que seja utilizado papel reciclado por causa da imagem da empresa.

Nos distribuidores, ocorrem duas situações genéricas:

- nos pequenos distribuidores, o dono decide;
- nos distribuidores de maior porte, existe o dono como decisor de quem comprar, e gerentes de negócio, que fazem o papel de compra e venda de papel, administrando o dia-a-dia, sendo um comprador. O relacionamento é com os dois. No dia-a-dia, é com o comprador.

Há diferenças também por tipos de distribuidor com produtos para mercado industrial/editorial (que são maiores, de grande porte, e compram principalmente papel couché) e distribuidor que atende mercado de consumo (compram papel Report). Quando o distribuidor trabalha os

dois segmentos, tem gerentes de negócios para as duas áreas separadamente.

No relacionamento com grandes clientes varejistas, o contato é sempre feito pelo pessoal de vendas da Suzano de forma conjunta com desenvolvimento comercial do distribuidor. São feitas reuniões com programação formal, onde pessoal de vendas da Suzano vai oferecer serviços.

4.8) As quatro divisões descreveram suas equipes como tendo bastante autonomia nas decisões, limitadas por valores financeiros para área comercial e tonelagem para área técnica. Quando decisão envolve valores que ultrapassam os limites pré-estabelecidos, a responsabilidade passa para níveis hierárquicos superiores.

Basicamente, os coordenadores de vendas têm autonomia na negociação com clientes, seja preço, sejam serviços agregados. Os atendentes técnicos têm autonomia no referente à solução de reclamações, envolvendo devoluções, reposições, etc.

Foi ressaltado que quem mantém contato constante com o cliente é o coordenador de vendas, com autonomia de atuação e reuniões periódicas com gerência. Os executivos participam “quando há necessidade” – determinadas negociações de volume e preço; evento específico; desenvolvimento de produto ou serviço.

Questão 5: Pesquisa sobre concorrência

Segundo divisão Consumo:

As vendas são feitas no Brasil e no exterior, sendo que o mercado brasileiro representa 50% do total comercializado, assim como o mercado externo os outros 50%.

São dois mercados “completamente diferentes”, segundo entrevistado, com uma estrutura de atendimento interno e uma estrutura de exportação independentes.

O mercado externo é dividido por regiões, com uma divisão para América Latina e outra para demais países.

Na América Latina, a Argentina tem um grande mercado, com boa participação da Cia. Por exemplo, a Bolívia é um mercado diferente do resto da AL, com características próprias.

Na Europa, o principal mercado é o da Inglaterra.

Os produtos comercializados são diferentes, em geral com a mesma marca. Para alguns mercados, utilizam-se marcas específicas.

As estruturas de distribuição também são diferentes, não atendem os mesmos canais de distribuição. Por exemplo, na Argentina vendem para varejo, como papelarias, e na Inglaterra a venda é feita para empresas, escritórios.

Os recursos de apoio, de propaganda, são diferentes .

Na América Latina, utilizam distribuidores não exclusivos, mas que muitas vezes trabalham quase que 100% de produtos Suzano (papel). Alguns países tem também o distribuidor SPP-Nemo, que é do grupo Suzano. Nesse caso, é um distribuidor exclusivo, só comercializando papel Suzano.

Para outras regiões, a comercialização é feita através de agentes, que são pequenos escritórios de representação, exclusivos.

Há ainda países com estruturas mistas, onde existem tanto os distribuidores quanto os agentes.

Embora seja um relacionamento com o cliente mais distante pela própria natureza da operação, equipe da Suzano também faz visitas aos clientes externos.

O trabalho do distribuidor e do agente é de passar as informações de como o cliente usa o produto, se está satisfeito, o que quer.

Cia. Suzano faz treinamento periódico, de como pesquisar cliente, captando informações e passando para Cia., e também informações comerciais, como faturamento, meta, volume de vendas, objetivos.

Os indicadores de qualidade e reclamações, o agente repassa para o Brasil.

Mesmo nos casos em que o agente resolve o problema junto ao cliente, este tem de formalizar, documentando, e passar para Cia. no Brasil tal informação.

Os indicadores utilizados no exterior são volume de vendas, metas, número de reclamações, indicadores de qualidade.

Nas viagens, equipe da Cia. procura detectar que tipo de produtos e serviços o mercado está demandando. Em função disso é que tem produtos diferentes para cada mercado.

Houve uma pesquisa, há cerca de três anos, para pesquisar mercados no exterior.

Há uma diferenciação quanto às informações coletadas nos países. O mercado europeu, por exemplo, notadamente a Inglaterra, está à frente quanto às inovações tecnológicas referente a produtos de papel. Em outros mercados, como o norte-americano, o produto brasileiro, da Suzano, é superior à média local, isto é, tem características técnicas melhores.

A pesquisa sobre concorrência ocorre da seguinte maneira: a cada seis meses, é feita uma pesquisa mais profunda, com concorrentes do mercado brasileiro. É uma pesquisa anual, mais detalhada. Nos seis meses seguintes, faz-se um painel mundial, também com base anual.

Para mercado brasileiro, a Cia. Suzano tem estrutura de pesquisa e desenvolvimento melhor que as externas, e faz isso internamente.

Para concorrência externa, utiliza agentes comerciais nos países. Contratam pesquisas no exterior quando sentem necessidade, às vezes por indicação do agente.

Quanto à identificação dos concorrentes, o entrevistado afirmou conhecerem os concorrentes no mercado brasileiro porque estão constantemente no mercado. Para o mercado externo, as informações vêm através dos agentes, “eles sabem quais os produtos que estão dominando”.

Segundo divisão Embalagens:

Áreas que têm contato externo, com cliente (vendas, assistência técnica, desenvolvimento de produto) trazem informações sobre clientes, mercado e concorrência.

Em alguns casos, quando aparece alguma necessidade ou oportunidade, fazem pesquisa de mercado com consumidor, contratando pesquisa externa à Cia. (Caso da troca do material das embalagens de clientes importantes no setor de limpeza, que queriam passar de papel cartão para plástico, por exemplo.)

Exportação

Para América Latina, a divisão tem gerente de vendas para fazer o trabalho comercial e estratégico, definindo e negociando volumes, países, mercados, clientes . E utilizam apoio logístico-operacional da distribuidora SPP-Nemo, que é do grupo Suzano. A atuação na América Latina ocorre com empresas-irmãs dos clientes brasileiros, como Lever, Nestlé, Kellogs.

Para a Ásia, trabalham com os produtos como “commodities”, definindo estratégia, volumes, mix de produtos e mercados, e a distribuidora SPP-Nemo operacionalizando a negociação e distribuição dos produtos.

Assim, na América Latina conseguem repetir o atendimento ao cliente que prestam no Brasil, fazendo a parceria com cliente e end-user.

Planejamento para exportar de 20 a 25% da capacidade produtiva da divisão, para este ano.

Pesquisas informais são feitas pelos agentes externos, e existe uma monitoração do mercado, também feita pelos agentes.

No Brasil, a monitoração é feita pela equipe da divisão, composta de 17 pessoas. Cada coordenador gere seu segmento como uma célula de negócio, sendo responsável pela pesquisa para seu setor.

Demais executivos também trazem informações esporádicas para o coordenador responsável por aquele mercado.

Não está formalizado, ocorrendo na prática.

Segundo divisão Gráfica:

“Não há pesquisa formal”.

Normalmente, o cliente traz um produto diferente para eles analisarem. Quando cai volume de vendas, vão ao cliente verificar qual produto está sendo vendido. Atendente técnico traz informações do cliente indireto (gráficos) sobre equipamento existente, produtos concorrentes utilizados.

Assim, a pesquisa é feita internamente (existe na empresa uma área para testes de produtos concorrentes bastante estruturada que atende as quatro divisões).

Segundo divisão Promocional / Industrial:

A pesquisa sobre concorrência é feita internamente, tanto com pessoal de vendas/técnico trazendo informações, como com testes realizados com produtos concorrentes, nacionais e importados. Tais testes são feitos por pessoal da fábrica, com amostras sendo trazidas pela área comercial.(Existe uma área específica, na fábrica, para testes).

O entrevistado chamou isso de *benchmarking*, onde, há cada seis meses (ou pelo menos uma vez por ano), “pega todos os produtos concorrentes no mercado para análise “. Essa análise é feita na fábrica, gerando um relatório. O mercado citado é o brasileiro, envolvendo produtos nacionais e importados existentes no Brasil.

Informação sobre concorrência externa:

Segundo divisão Promocional / Industrial:

“Informação sobre concorrência externa não é precisa”. A BRACELPA (Associação Brasileira de Celulose e Papel) produz relatórios, divulgados para seus associados, sobre importação. “Quem importa precisa ter uma documentação, mas a informação que chega não identifica exatamente qual é o produto. Deduzem mais ou menos o que está sendo importado.”

Sobre concorrente Sappi, considerado tecnicamente preocupante, estão fazendo pesquisa de mercado (quais produtos tem, não tem; e pesquisa de qualidade com tais produtos).

Principais Concorrentes:

Divisão Promocional / Industrial:

Nacionais – VCP, Ripasa.

Importados – empresa uruguaia (que é considerada parceira potencial, mais do que concorrente);

KLP-Sappi (que tem vantagens competitivas em função do tamanho da máquina de papel couché – produz folha de 11.5 m contra a máquina da Suzano que produz 3.5m; então tem a possibilidade de baixar custo)

Principais concorrentes:

Divisão Gráfica:

Nacionais – Ripasa, VPC

Estrangeiros – SAPPI. Consideram que os europeus são concorrentes, de modo geral, mas que produtos norte-americanos não são melhores . Na AL, os produtos uruguaios tem qualidade.

Questão 6 Uso das informações obtidas

Segundo divisão Consumo:

Dados obtidos

Não tem pesquisa formalizada, mas tem *feedback* do pessoal de campo. Existe uma dinâmica já estruturada, informal, a qual utiliza para traçar todos os objetivos do negócio ao longo do ano.

Existe um banco de dados, cujas informações principais são consolidadas na forma de relatórios para diretoria e demais envolvidos.

O entrevistado relatou a existência de uma estrutura pequena (equipes componentes da divisão), que trazem as informações para gerências, e estabelecem quais são os objetivos para o negócio: para novos produtos, para metas anuais, outros.

Informação sobre concorrência

Utiliza tudo o que chega de informação sobre a concorrência. A análise da concorrência gera processos diversos, como desenvolvimentos de produtos ou de serviços, alteração de objetivos mensais, ou até anuais.

O lançamento de novos produtos funciona da seguinte maneira, basicamente:

- 1) Papel é um produto mundial. Então, existe, por parte da Cia.Suzano, um acompanhamento mundial do mercado de papel, seja através da participação em feiras do setor, de contatos com empresas que fabricam equipamento para papel (HP, Xerox, Epson, Canon), contatos com empresas que usam papel, para estar muito próximo das inovações tecnológicas.
- 2) Quando clientes pedem formatos ou gramaturas diferenciados. Tais solicitações vem através do pessoal técnico ou comercial, tanto vendedores como gerente de vendas.
- 3) Tecnologia para fabricar papel, não só máquinas, mas produtos químicos que são aplicados na fabricação do papel. Assim, há a necessidade de estar "sintonizado no mundo" em inovações para os produtos.

A pesquisa sobre concorrentes vem junto com acompanhamento da indústria de papel mundial. Seja acompanhamento de novas tecnologias, novos usos, que é feita como pesquisa de mercado concorrente externo, para

saber das inovações na indústria papelreira; seja acompanhamento de “performance” da empresa no mercado interno, ver como está concorrência no Brasil.

Tanto os dados de vendas como os dados técnicos geram relatórios, já automatizados (banco de dados compila informações).

Existem reuniões mensais de qualidade para discutir casos de reclamações, e ações a serem tomadas. Existem reuniões internas para discutir tanto os dados das fichas como relato das pessoas “de linha de frente”, que têm contato com cliente, porque “o que sentem em campo não é exatamente o que está registrado na ficha”.

Para a alta gerência, são reportados “números agregados” e não relatórios detalhados.

Segundo divisão Embalagens:

Concorrência

Interna : a distância “qualidade técnica” ou “qualidade de atendimento” era muito grande com concorrentes nacionais, sendo que estes trabalham com vantagem no preço.

Externa: A idéia é “correr atrás” da melhoria do produto, trazendo produtos concorrentes, analisando em comparação ao produto da Suzano. Está sendo estruturado agora, porque houve a necessidade.

O cruzamento de informações trazidas pelo pessoal de campo e pelos relatórios técnicos está ocorrendo nas reuniões da divisão. “Mesmo não estando escrito, isso está presente na cabeça dos participantes, analisam dados como rentabilidade produto-mercado e tomam decisões sobre produtos, mercados, clientes. Existem pessoas que são os “guardiões” de determinadas informações, com arquivos para relatórios, amostras, outros.”

Quando indagado sobre relatórios internos, bancos de dados sobre informações, entrevistado respondeu “Não existe um modelo de decisão!!!

Algumas informações não estão escritas, estão na cabeça deles, todo mundo sabe”.

Exemplo: relatório de viagem do coordenador de vendas, “circula para quem de direito” (gerência e outros) e é arquivado, para consulta, se necessário.

Segundo divisão Gráfica:

Informações, seja sobre clientes seja sobre concorrência, transitam de modo bastante informal na empresa.

Existem reuniões mensais tanto dentro da divisão, com coordenadores de vendas, quanto entre divisões (discussão de perspectiva macro do mercado de papel entre gerência e diretoria).

Quando surge alguma “coisa diferente” : gerentes de divisão se comunicam entre si (por exemplo, visualizaram novo uso para produto comum às divisões); coordenador de vendas procura gerentes de vendas/ gerente da divisão e passa informações.

Nos workshops, participam cerca de dez pessoas da Suzano, de forma multidisciplinar, conforme tema. Da divisão, participam quatro gerentes e três coordenadores de vendas, além de pessoal de Marketing da Cia. E de áreas específicas. Os workshops geram relatórios, os “Planos de próximas ações”.

As reuniões mensais (formais) também geram relatórios, que são arquivados.

Visitas dos coordenadores de vendas podem gerar relatório (quando há alguma “novidade”) ou podem ser comunicadas diretamente ao gerente.

Visitas técnicas geram relatório, de atendimento às reclamações, e a análise do produto da concorrência gera relatório técnico, ambos sendo arquivados nas áreas técnicas.

Segundo divisão Promocional / Industrial:

Pesquisa sobre concorrência (*benchmarking*) gera relatório da fábrica, passando para áreas interessadas;

Arquivam dados para consulta, tanto os relatórios técnicos (*benchmarking*, atendimento às reclamações) quanto as visitas a clientes onde tenha ocorrido alguma “novidade”.

Utilizam informações para Planos Estratégicos Comercial e de Produção.

As áreas comercial e produção trabalham como uma “unidade de negócios” na prática, embora não oficialmente dentro da estrutura da cia. Tais áreas “se falam diariamente”, trabalham juntas, fazem reuniões mensais de planejamento.

Para desenvolvimento de um produto, há a necessidade de ser aprovado por uma comissão (envolvendo custos, além dos aspectos técnicos e comerciais). “Alguns momentos acabam envolvendo cliente no processo, quando é mais complicado. Já aconteceu de envolver outros fornecedores do meu cliente, por exemplo, fornecedor de tinta – que acabou descobrindo-se que problema era da tinta e não do papel, resolvendo o problema .”

A análise dessas informações é estendida para outras pessoas, é compartilhada. “Posso até tomar uma decisão sozinho, mas normalmente passo para outros gerentes de divisão, diretores...”, respondeu o gerente da divisão.

O aspecto FORMAL X INFORMAL, presente em grande parte das atividades relatadas, repete-se: “quando voce tem uma coisa formatada , voce vai preparado para o que perguntar e ele se prepara para ficar um tempo determinado a tua disposição. Com o formal, talvez você consiga ter mais informação. Por exemplo, no caso da McKinsey (consultoria que assessorou a Cia. entre 1997 e 1999), a gente ficou quinze dias preparando as perguntas; quando eu vou fazer uma visita, que é a pesquisa informal, eu penso o que vou perguntar no caminho”, segundo gerente da divisão Promocional / Industrial.

Questão 7 “Rotina para avaliação do valor percebido”

Segundo divisão Gráfica:

7.1) Não existe rotina formalizada, segundo o entrevistado.

A rotina é informal, com coordenadores de vendas, gerentes e assistência técnica trazendo informação sobre o que os clientes gostam ou não, tanto no produto quanto na política da empresa, serviços.

A divisão Gráfica iniciou um processo para conhecer cliente direto (distribuidor), que é o Projeto VIP (formal), o qual não foi repetido, e também iniciou um processo para conhecer cliente indireto (gráfico), através de workshops, formais.

7.2 Sistema de Análise e Resposta

No Projeto VIP, iniciado pela empresa de consultoria McKinsey, a equipe da Cia. Suzano analisou pedidos e reclamações obtidas com os clientes, ocorrendo um segundo encontro para apresentação do plano de ação para o cliente, ou seja, respondendo à informação coletada no primeiro encontro. O método consiste, numa etapa anterior às opiniões dos clientes sobre o que priorizar na política da Suzano, a uma série de questões sobre o que cliente prioriza em um fornecedor ideal, com perguntas comparativas entre itens apresentados.

A resposta interna à Cia. quanto a avaliação de Valor Percebido é tanto mudar políticas para esse cliente, adicionando serviços ao produto fornecido, quanto analisar o que pode ser mudado genericamente, na política da empresa com demais clientes.

No workshop, a equipe analisou os resultados e como resposta a um dos itens levantados, criou, e está distribuindo, o Mostruário de Produtos Suzano.

Para as informações processadas informalmente, a resposta se dá por meio de ações específicas. Não há um sistema de análise estruturado; as

informações circulam conforme são comunicadas e tomam-se decisões conforme o nível hierárquico envolvido, mais ou menos formalizadas.

Mas, pelo que se pode apurar, existe um setor de informática na divisão, que arquiva dados referentes a mercados, como volumes vendidos por clientes, preços, margens praticadas, diferentes preços de concorrentes, etc. Não foi possível estabelecer a conexão desses bancos de dados da divisão com o sistema de gerenciamento que a Cia. utiliza, o SAP.

Segundo divisão Consumo:

Não existe rotina periódica de avaliação do Valor Percebido. Existe a utilização informal do *feedback* do pessoal de campo, com uso das informações para resolver problemas do dia-a-dia. Alta administração está mais focada nos resultados, como lucratividade e outros.

Segundo entrevistado, área sente necessidade de avaliar satisfação do consumidor, procurando saber como as coisas estão indo, se clientes estão satisfeitos, se estão comprando. Informalmente, algumas ações são mudadas conforme *feedback* obtido.

O entrevistado ressaltou que “não acho que outras empresas estejam mais avançadas do que nós “(nos sistemas de avaliação do cliente). “Até mesmo grandes empresas de papel e celulose no mundo. Estamos dentro do que a indústria faz”. Mas completou que considera o “próximo passo” entender como os clientes percebem a questão de valor, de uma maneira mais formal e metódica, “à medida que existirem ferramentas melhores e mais sofisticadas para se avaliar as questões de valor”.

Segundo divisão Embalagem:

A consultoria McKinsey elaborou um método de pesquisa sobre cliente denominado Projeto VIP – Value Improvement Program. Segundo entrevistado, traçavam “perfil psicográfico da empresa cliente”. Pesquisa foi aplicada em 1998, com sete clientes classificados como “A”.

Esse modelo proposto pela McKinsey é “interessante porque tem um time de pessoas participando do processo, que é quem influencia as decisões, não somente quem toma a decisão, o dono da empresa”.

Participam oito pessoas de cada empresa – cliente e fornecedor - em um workshop de um dia, seja na empresa do cliente seja em um hotel. O cliente relata o que considera o “fornecedor ideal”, e são propostas questões comparativas, para descobrir o que o cliente realmente prioriza em termos de produto, serviços, política da empresa.

“O cliente se sente importante. É como se disséssemos ‘paramos e estamos aqui só para escutar você’. São momentos diferentes, no dia-a-dia, captar o que o cliente acha de você, e na hora da avaliação.”

São, então, oferecidas soluções para os problemas apresentados, e definidos prazos para implantar tais soluções.

Complementando o roteiro de pesquisa, a autora formulou a seguinte questão: “Qual sua opinião sobre uso do método?”.

A resposta obtida com o gerente da divisão foi de que “alguns clientes valorizam essa tecnicidade, outros não querem isso. Em empresas muito centralizadoras esse modelo não funciona. Dependendo da empresa não deu certo porque você não pode ficar como ‘devedor’, o cliente põe um monte de reclamação que sabe que você não pode cumprir, e joga isso na tua cara na hora de uma negociação de preço ou de prazo.”

Outra questão elaborada foi “Após o workshop, mudou alguma coisa em termos de política da Cia.?”. O gerente respondeu que sim, tanto em coisas pontuais, para cada cliente, e algumas, menos, para todos. Exemplo de mudança geral foi o do atendimento técnico em até vinte e quatro horas.

Segundo o entrevistado, mudou maneira de agir da equipe. Foi criado o TAC, Time de Apoio ao Cliente, envolvendo áreas Comercial, Financeira, Produção, Desenvolvimento de Produto, Assistência Técnica, para atender solicitações de clientes em conjunto.

Foi útil também por expor time de retaguarda quanto à realidade do cliente, criando a preocupação de atender a necessidade do cliente em toda a

Cia. Os workshops, que eram finalizados com coquetéis, geravam entrosamento entre retaguarda do cliente e retaguarda da empresa, gerando até contatos diretos entre tais retaguardas.

Assim, os *insights* surgidos nos seis workshops “positivos”, puderam ser aproveitados em outros clientes. Exemplo: planejamento de compras, gerando desconto para cliente que colocar um pedido para o terceiro mês.

A pesquisa deve ser repetida em 2000/2001, uma segunda vez. Farão novamente em sete clientes “A”, permanecendo os 06 da primeira pesquisa e substituindo um cliente, “porque não funcionou lá”. Não foi relatada nenhuma alteração em relação ao método.

Questão 8

Segundo divisão Gráfica:

Divisão já tem o conceito de Valor Percebido estabelecido, e está desenvolvendo ações para pesquisar clientes, conhecer melhor clientes indiretos. Ou seja, quer conhecer melhor o cliente do seu cliente para melhor atendê-lo, aumentando assim o valor entregue a esse cliente. Dentre os objetivos formais mencionados na entrevista, mostrados em uma transparência da divisão, querem que os clientes conheçam “diferenças entre produto Suzano e produto concorrente”, dizendo que tal diferença (valor superior) é a “vantagem competitiva” da empresa.

8.2 Como a empresa reconhece o valor superior entregue ao cliente como uma vantagem competitiva?

Segundo divisão Promocional/Industrial:

“Hoje o nosso produto é uma *commodity*. Já passa a ser mais difícil ter um *plus* em termos de preço. Se nosso preço é maior, um pouco, é em função do nosso relacionamento, do serviço oferecido e ainda em função da qualidade técnica, porque os concorrentes nacionais ainda estão meio deficientes. Mas os concorrentes logo vão alcançar esta qualidade técnica,

então a gente já está indo atrás de como diferenciá-lo. Buscar algo a mais na qualidade do meu produto.

Só tecnicamente pode-se distinguir papel. Visualmente não dá – só se vê tonalidade. Posso trabalhar em duas frentes: 1) Visual – o papel mais branco, com mais brilho; 2) Na máquina dele (do cliente gráfico), onde ele vai sentir a qualidade técnica.”

Embora o entrevistado tenha falado em “relacionamento”, o valor agregado pela cia., que faz com que os clientes considerem o produto premium e paguem a mais por isso, parece ser o “valor agregado” através de serviços diferenciados, tais como:

- versatilidade de entrega (logística para um mercado específico, “que corre contra o tempo”);
- versatilidade na máquina (para atender lotes de gramatura diferente, formato diferente);
- caminhoneiros especializados no produto (manuseio do produto);
- estrutura de vendas, englobando atendimento telefônico; visitas; suporte técnico; coordenador de vendas exclusivo para grupo de clientes, garantindo pronto atendimento (segundo entrevistados, as demais empresas nacionais não tem uma estrutura desse porte).

Questão 9 Existem outras dimensões relevantes ou fatores relacionados a valor percebido que não foram mencionados ou explorados de forma adequada?

Segundo divisão Promocional/Industrial:

“Relacionamento no âmbito comercial é muito importante, hoje mais do que no passado “. O entrevistado mencionou a filosofia da empresa de fazer dos clientes parceiros, desenvolvendo um trabalho onde todos os envolvidos ganham.

Segundo divisão Embalagem:

O conceito de valor percebido foi trazido não só pela McKinsey, mas também por clientes como Lever ou Kellogg's, e isso mudou um pouco a estrutura do setor. Por exemplo, trazendo área de atendimento técnico / suporte para a divisão comercial.

4.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO

Respondendo ao ítem 1.5 “Questões a serem averiguadas”:

1. Quanto às dimensões do conceito de “valor percebido” apontadas na literatura, ver Fundamentação Teórica.

O conceito básico pode ser definido como “Valor percebido como relação entre benefícios percebidos pelo cliente e sacrifícios percebidos pelo cliente”, sendo complementado com as demais dimensões apresentadas no Capítulo Dois desta dissertação.

2. Passos para uma sistematização da avaliação do valor percebido:

Proposta de sistematização da avaliação do valor percebido em sete passos genéricos e abrangentes, detalhados no Capítulo 5 desta dissertação, a saber:

- 1) Seleção de clientes a serem avaliados.

➤ Proposição de critérios de seleção

- 2) O que os clientes selecionados valorizam?

2.1) Sobre produto (qualidade percebida, comparação com concorrência, aspectos disponíveis X não disponíveis)

2.2) Sobre serviços agregados ao produto (Serviços de Marketing – atendimento ao cliente, suporte técnico; serviços de logística – prazo de entrega, a entrega em si, quem faz, como faz)

2.3) Sobre políticas da empresa (prazo de pagamento, crédito, etc.)

→ COMO PESQUISAR: workshops com clientes/ Focus-Group/ Entrevistas

- 3) O que clientes selecionados priorizam?

- Colocar em ordem decrescente de importância os pontos valorizados, ou atributos de marketing (citado à pag.14 desta) ou fatores-chave de compra (Gale, 1996).
- Possibilidade de elaborar questões para comparação e checagem das prioridades dos clientes.

→ COMO PESQUISAR: workshops com equipe multidisciplinar dos clientes e do fornecedor.

4) Quão bem estamos entregando valor aos nossos clientes?

Notas e pesos para os atributos de marketing ordenados pelos clientes.

→ COMO PESQUISAR: workshops com equipe multidisciplinar dos clientes.

5) Análise das notas obtidas

Internamente (equipe da empresa)

Externamente (junto ao cliente, para saber o porquê das notas baixas)

6) Propor soluções para melhorar entrega de valor.

Plano de ações, elaborado pela empresa e apresentado ao cliente, respeitando priorização dos atributos, notas e pesos dados.

7) FUTURO

7.1) Acompanhamento junto aos clientes das ações planejadas e executadas, para possíveis correções de curso.

7.2) Prospecção de Mercado

Conhecer concorrência

-Mercado doméstico/ mercado externo

Conhecer avaliação do

- mercado sobre concorrência
- cliente

7.3) Saber o que os clientes selecionados vêem como futuro:

- planos para os próximos cinco anos
- produtos/serviços para os próximos cinco anos

7.4) Investimentos em P&D

- pesquisa para saber onde concorrência está investindo
- quais áreas próximas ao negócio estão se desenvolvendo (exemplo: Divisão Embalagens tem de acompanhar mercado de embalagens em geral, seja com materiais como plástico, metal e outros, além do seu mercado de papel, com usos que possam vir a ser aproveitados)

3. Como a empresa entende o conceito de valor percebido?

Os quatro gerentes entrevistados já estavam familiarizados com o conceito de Valor Percebido.

Não houve, por parte da executiva de Marketing, um posicionamento da empresa sobre o conceito.

Assim, apurou-se nas entrevistas que o conceito de Valor Percebido é entendido como valor que o cliente entende como superior ou diferenciado em relação à concorrência e que o faz comprar deste fornecedor.

Foi colocado que até 1995/1996, aproximadamente, o cliente tinha menos escolha, então a questão do valor era irrelevante. O mercado era dependente do fornecedor, seja porque só ele tinha o produto, seja porque a qualidade objetiva do produto era muito superior a da concorrência.

A partir de 1998, com as importações, muda a percepção do cliente à medida que ele passa a ter opções, possibilidade de comparação.

Então, o conceito de Valor Percebido passa pela percepção do cliente sobre o produto quando este tem a possibilidade de comparar produtos.

Falou-se também que o valor envolve benefícios de uso do produto, vistos pelo usuário (tanto o gráfico quanto o end-user – agências, empresas).

“Valor Percebido é diferenciação do produto, agregando valor através do composto de serviço e marketing – porque produto é essencialmente uma commodity. Para o cliente distribuidor exclusivo, Valor Percebido é a capacidade que ele tem de revender o produto”.

Foi colocado que o Valor Percebido para cada segmento é diferente, embora seja o mesmo produto, a percepção do cliente está naquilo que ele necessita do produto. Assim, para um setor são as características que permitem boa impressão, enquanto para outro é tanto resistência mecânica do produto quanto serviço da empresa de não misturar lotes diferentes.

4. Como a empresa diferencia o valor percebido pelos clientes (visão externa) do que a empresa considera valor para o cliente (visão interna) ?

Dos quatro entrevistados, um deixou bem claro que :

“A pesquisa (Projeto VIP) mudou percepção interna (Suzano) sobre o que o cliente quer da Suzano.”

Assim, esse gerente colocou que a visão interna era diferente da visão externa, antes de se começar a pesquisar o cliente.

Os outros três gerentes consideraram, a princípio, que as visões interna e externa eram a mesma, sob o argumento de que “conhecem muito bem o seu cliente”, por causa do “relacionamento próximo”.

Conforme foi-se detalhando a questão(o que mudou depois da pesquisa? Mudou política da Cia. Para todos os clientes? Mudou para

aquele cliente pesquisado?), começaram a aparecer diferenças. Ou seja, que a Cia. tem uma visão sobre o que o cliente valoriza que nem sempre corresponde ao que realmente o cliente valoriza. E que a pesquisa serve exatamente para conhecer o que o cliente quer, o que ele valoriza no produto e serviço, o que ele espera da Cia.

Assim, constatou-se que:

- ✓ Existe diferença entre as visões interna e externa sobre VALOR PARA O CLIENTE
- ✓ Tal diferença é minimizada, ou corrigida, quando a empresa pesquisa o que seu cliente quer
- ✓ Nas respostas espontâneas, dificilmente o executivo admite haver tal diferença – a menos que fale do “passado”, de que antes da empresa pesquisar seu cliente, tinham uma visão diferente da atual. O executivo não vai dizer que não conhece seu cliente. Mas admite, após pesquisar, que existia uma diferença entre a visão que sua equipe tinha do cliente e o que o cliente disse valorizar.

5. Como a empresa se informa sobre a visão do mercado

CONCORRÊNCIA

- ✓ Pesquisa diretamente analisando produtos (Qualidade objetiva)
- ✓ Pesquisa através de dados da Associação Setorial (ABRACELPA): relatório de mercado interno e importação; pesquisa com gráficos sobre comparação entre produtos nacionais e importados
- ✓ Pesquisa, no exterior, através de agentes comerciais
- ✓ Pesquisa com clientes (indiretos e potenciais) : workshops com gráficos sobre mercado
- ✓ Contato com clientes diretos e indiretos, através de suas equipes de vendas e equipes técnicas
- ✓ Contratam pesquisas de agências, conforme necessidade

6. A empresa utiliza formas sistematizadas de avaliação do valor percebido?

A empresa já utilizou, uma vez para cada uma das quatro divisões, o método desenvolvido pela consultoria McKinsey “Projeto VIP – *Value Improvement Program*”. A avaliação de clientes diretos, selecionados em função de margem de contribuição para a Cia. e viabilidade de aplicação do método, foi feita entre 1998 e 1999, com cerca de cinco clientes em cada divisão.

Para uma das divisões, Embalagens, há planos de se repetir a avaliação, entre os anos 2000 e 2001. As demais três divisões não pretendem repetí-lo.

Cada uma das quatro divisões tem planos de pesquisar clientes, seja através de **agência contratada** (é o caso da divisão Embalagens, que pretende com isso conhecer melhor os segmentos em que atua, os quais agrupam seus clientes indiretos, empresas que compram embalagens dos gráficos atendidos diretamente pela Cia. Suzano); através de **workshops** (que é como a divisão Gráfica está conhecendo melhor seu cliente indireto, os gráficos que compram dos distribuidores); através de **contato com clientes indiretos** (a divisão Promocional / Industrial pretende conhecer agências que contratam o gráfico, assim como conhecer *end-user*, empresas que utilizam o produto final.

As divisões utilizam, no dia-a-dia, as informações sobre os clientes que as equipes comercial e técnica trazem.

Não existe, entretanto, uma “sistematização de avaliação do Valor Percebido” formalizada.

7. Como a empresa utiliza as informações obtidas na avaliação de valor percebido?

Por não haver uma sistematização da avaliação de valor percebido formalizada na Cia., será denominada como “informações obtidas na pesquisa sobre o cliente”.

Assim, as informações trazidas para a Cia. sobre seus clientes diretos e indiretos são utilizadas para as tomadas de decisão referente a estratégias de produto e serviços para os clientes.

Existem formalizações, como relatórios de visitas técnicas, relatórios de visitas a clientes (área comercial), relatórios de análise de produtos concorrentes, assim como banco de dados sobre monitoração de preços no mercado, acompanhamento de volume e margem de contribuição para cada cliente, entre outros, além das reuniões mensais intra e entre divisões.

Existem dados que circulam informalmente pela cia., como informações sobre clientes, que coordenadores de vendas comunicam à gerência; observações de mercado que membros das equipes comunicam a seus pares.

De um modo geral, as informações são divulgadas nas reuniões, seja a reunião mensal que cada divisão faz, entre coordenadores de vendas e gerência; a reunião mensal entre diretoria e gerências comerciais das quatro divisões. Ou mesmo nos contatos entre as áreas, como Produção, Desenvolvimento do Produto, Financeiro, Marketing/Comercial. Existe um grupo denominado TAC (Time de Apoio ao Cliente), para resolver questões ligadas ao cliente, que é multidisciplinar, exatamente para favorecer esse contato entre áreas.

5. PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DE ATIVIDADES PARA AVALIAÇÃO DO VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

AVALIAÇÃO DO VALOR PERCEBIDO

1. Seleção de clientes a serem avaliados

Um primeiro passo para se avaliar o valor percebido pelo cliente é o de selecionar quais clientes serão pesquisados. Para que ocorra tal seleção são necessários critérios com os quais se possa escolher os clientes, a fim de tornar a escolha o mais próxima possível do perfil de cliente que a empresa deseja atender, de maneira uniforme. A opção dos critérios depende inteiramente da empresa e seus propósitos, podendo ser objetivos, como “volume de vendas” para aquele cliente, ou subjetivos, como “potencial de crescimento do cliente”. Assim, são propostos a seguir alguns critérios de seleção, baseados na literatura e na pesquisa de campo, os quais podem variar de acordo com os interesses e as particularidades de cada negócio, bem como por divisão interna da companhia.

Sugestão de Critérios de Seleção de Clientes a serem avaliados :

- ✓ Volume de vendas
- ✓ Contribuição por margem de vendas
- ✓ Desenvolvimento tecnológico – situação presente, investimentos em tecnologia
- ✓ Situação financeira
- ✓ Potencial de mercado - por produtos; por localização geográfica; outros

2. O que os clientes selecionados valorizam?

Após a seleção dos clientes a serem avaliados, inicia-se a avaliação propriamente dita. Tal avaliação pode ser feita com cada um dos clientes,

no caso de entrevistas ou de dinâmicas de grupo referentes àquele cliente em particular, ou com um grupo de clientes, como no caso de workshops, onde a avaliação será do valor percebido por aquele grupo de clientes, representando um determinado segmento de mercado.

Assim, a seleção anteriormente apresentada deve levar em conta o tipo de trabalho a ser desenvolvido. Ou seja, seleção de cada cliente para um trabalho individual de avaliação de valor percebido, ou seleção de clientes que apresentem características comuns para um trabalho em grupo, formando um painel de avaliação de valor percebido para aquelas características dos clientes previamente selecionados .

Basicamente, o que se deseja obter dos clientes são informações referentes à:

2.1) Produto

As informações sobre produto incluem, entre outras, qualidade percebida, comparação com concorrência, aspectos do produto disponíveis X não disponíveis;

2.2) Serviços agregados ao produto

As informações sobre serviços agregados ao produto podem incluir serviços de marketing, como atendimento ao cliente, suporte comercial ao cliente, definição de parcerias comerciais com o cliente, e serviços de logística, tais como negociação de prazos de entrega, definição de quem faz a entrega e como faz a entrega, entre outros.

2.3) Políticas da empresa

As informações sobre políticas da empresa desejadas ou valoradas pelo cliente podem incluir prazo de pagamento, concessão de crédito, prioridade de atendimento.

As formas de pesquisa sugeridas para esta etapa são: workshops com clientes; focus-group; entrevistas. Deve-se ressaltar que, ao optar por alguma forma de pesquisar o que o cliente valoriza no produto e/ou serviço, é necessário levar em conta qual informação se deseja obter, e para qual grupo de clientes.

3. O que clientes selecionados priorizam?

Após terem sido pesquisadas as dimensões do produto e/ou serviço que o cliente considerou importantes, deve-se entender qual a ordem de importância de cada uma dessas dimensões para o cliente. Assim, nesta terceira etapa da avaliação do valor percebido pelo cliente, deve-se colocar em ordem decrescente de prioridade os pontos valorizados, ou “atributos de marketing” (ver pag. 14) ou “fatores-chave de compra” (Gale, 1996) mencionados, ou seja, do mais importante para o cliente ao menos importante.

Esta etapa considera, ainda, a possibilidade de elaboração de questões para comparação e checagem das prioridades dos clientes. Ou seja, não só perguntar para o cliente suas prioridades, em relação às dimensões relatadas, mas elaborar questões comparativas, de acordo com as respostas dadas sobre priorização da dimensões. Por exemplo, se cliente diz que “A” é mais importante que “B”, e que “B” é mais importante que “C”, checar, através de questões especialmente formuladas, a importância de “A” em relação à “C”. Neste caso, utilizam-se questões fechadas, disfarçadas.

As formas de pesquisa, nesta etapa, podem ser: workshops com equipe multidisciplinar do cliente, ou entrevistas.

4. Quão bem a empresa está entregando valor para os clientes ?

Para responder a questão de quão bem a empresa entrega valor, necessita-se atribuir notas e pesos para atributos de marketing colocados pelos clientes, tal atribuição sendo feita pelo cliente. Ou seja, o cliente dará notas, em uma escala pré-determinada, para os atributos anteriormente relatados, e também pesos, que são a priorização de atributos no total percebido do produto ou serviço. Assim, notas podem variar numa escala, por exemplo, de 0 a 5, onde 0 significa péssimo, 1 significa ruim, 2 significa fraco, 3 significa bom (expectativas atendidas dentro do padrão), 4 significa ótimo (atendeu prontamente as expectativas) e 5 significa excelente (excedendo expectativas). E pesos variarem numa escala de 1 a 3, em relação à importância para avaliação ou uso do produto e/ou serviço, onde 1 é pouco importante, 2 importante e 3 muito importante. Vamos supor um exemplo em que o cliente coloque preço, prazo de entrega, horário da entrega, cor, e conformidade de medidas externas do produto, como os atributos intrínsecos e extrínsecos ao produto que considera importantes. Desses, dá nota 5 para cor, por exemplo, porque empresa conseguiu o tom exato que ele queria naquele produto, mas peso 1, porque a cor não é muito importante, na sua avaliação, não é um atributo prioritário.

As Formas de pesquisa nesta etapa compõe-se de: workshops com equipe multidisciplinar do cliente.

5. Análise das notas obtidas:

A análise das notas obtidas na etapa anterior permitirá à empresa entender como o cliente avalia seu produto e serviço, e como o cliente prioriza determinados atributos desses produtos e serviços, auxiliando a empresa a conhecer melhor seu cliente para poder atendê-lo de acordo com o que ele valoriza. Tal análise tem duas perspectivas, a saber:

Análise pode ocorrer Internamente, com a equipe da empresa analisando o que ocorre com o produto;

Análise pode ocorrer externamente, junto ao cliente, para descobrir o porquê de notas baixas.

6. Propor soluções para melhorar entrega de valor

Após ter analisado as notas dadas pelos clientes a cada atributo do produto e/ou serviço, a empresa estará em condições de propor soluções que melhorem a entrega de valor ao cliente, resolvendo problemas indicados na análise.

A proposta de solução de problemas poderá ser em forma de um Plano de ações, elaborado pela empresa e apresentado ao cliente, respeitando a priorização dos atributos e notas/pesos dados pelos clientes nas etapas anteriores.

Tal etapa deverá se basear na proposta do plano de ações e seu acompanhamento, ou seja, apresentar para cliente as soluções, acordar com cliente o que será feito, implementar plano de ações e acompanhar resultados.

7. FUTURO

Posto que as seis etapas anteriores dizem respeito as ações para se conhecer o cliente em um determinado momento, necessita-se de passos futuros para garantir que o trabalho anterior tenha continuidade, de um lado, e que inovações possam ser incorporadas ao processo , de outro lado.

Assim, os passos futuros se dividem em:

7.1) Acompanhamento, junto aos clientes, das ações planejadas e executadas, para possíveis “correções de curso”. Ou seja, garantir continuidade das etapas anteriores já implementadas.

7.2) Prospecção de mercado

Desenvolver mecanismos que possibilitem:

- ◆ Conhecer concorrência (mercado doméstico / mercado externo)
- ◆ Conhecer avaliação do mercado sobre:
 - ◆ Concorrência
 - ◆ Cliente

Assim, garantir monitoração do ambiente e continuidade do processo iniciado.

7.3) Saber o que os clientes selecionados esperam do “futuro”:

- ◆ Planos do cliente para próximos cinco anos
- ◆ Produtos e serviços esperados ou desejados para próximos cinco anos

Neste item, espera-se que além da avaliação presente do valor percebido do cliente, possa-se investigar as expectativas de valor futuras do cliente, a fim de acompanhar mudanças de valor.

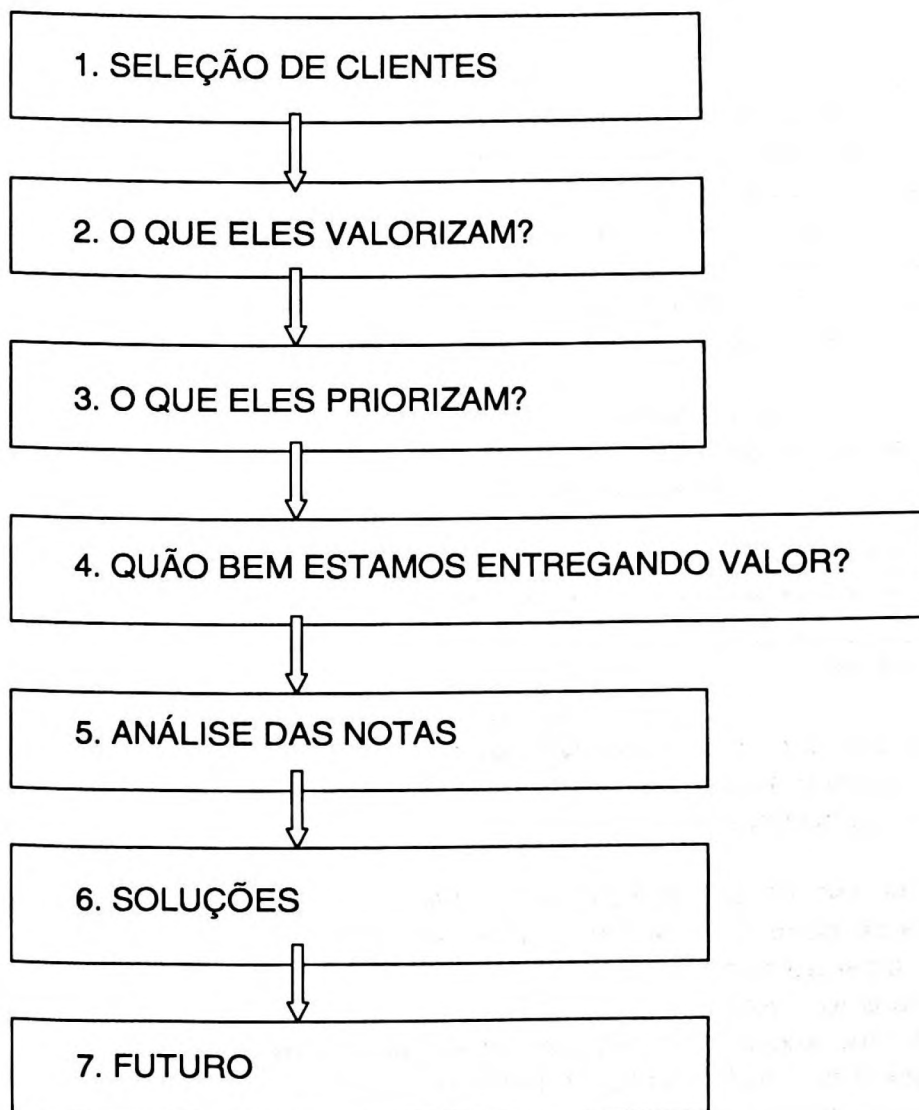
7.4) Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento:

- ◆ Pesquisa para saber onde concorrência está investindo
- ◆ Quais áreas próximas ao negócio atual estão se desenvolvendo

Faz parte do planejamento para o futuro conhecer as tendências do mercado em termos de capacitação técnica e de gestão, assim como acompanhar áreas afins ao negócio, para prever mudanças em tecnologia de processo, de produto, de aplicação, enfim, para estar a frente das variações possíveis de valor percebido pelo cliente.

Os sete passos propostos anteriormente podem ser esquematizados da seguinte maneira:

SISTEMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO VALOR PERCEBIDO



6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

A dissertação procurou apresentar o conceito de valor percebido, o contexto onde tal conceito está inserido e pesquisar a utilização do conceito em uma empresa do mercado industrial.

Pode-se considerar como principais contribuições que o presente estudo oferece as apresentadas a seguir:

A primeira contribuição diz respeito a pesquisa bibliográfica aprofundada, a fim de mostrar as diversas correntes teóricas onde o conceito de valor percebido está situado. Ainda assim, colocou-se a questão da complexidade de aplicação de tal conceito na prática, posto que depende de percepções de valor, que variam não só em função de pessoas, produtos e serviços, mas também de situações e ambientes onde as variáveis interagem.

Buscou-se, na apresentação do conceito, salientar a mistura com outras idéias, como satisfação do cliente ou qualidade percebida.

Ainda quanto à pesquisa bibliográfica, pode-se considerar como contribuição a breve explanação sobre evolução do pensamento estratégico, como terreno de atuação do valor do cliente.

Como terceira contribuição, a sistematização das atividades para avaliação do valor percebido, a qual foi proposta como passos a serem seguidos e aprofundados, para cada caso, quando da pesquisa com clientes e mercado sobre o que estes desejam ou necessitam, e como buscar soluções para tais desejos e necessidades.

A sistematização das atividades proposta baseou-se no conjunto da literatura revisada assim como na pesquisa de campo. Espera-se, com isso, estar auxiliando empresas interessadas em melhor conhecer seus clientes.

A diferenciação existente entre o que foi denominado visão interna e visão externa à empresa, ou seja, o que a empresa acredita que seus clientes querem ou pensam sobre produtos e serviços da empresa, e o valor que os clientes percebem nesses produtos e serviços, foi apresentada baseada na literatura, e verificada no estudo de caso. Considera-se, então, como uma quarta contribuição do presente estudo mostrar que pode existir tal diferença.

Como quinta contribuição, o estudo pretendeu mostrar a relação entre pesquisas sobre cliente direto, cliente indireto, o mercado (incluindo não-clientes) e a concorrência, para poder entender a visão do cliente sobre a empresa. Ou seja, por meio das pesquisas e do contato com o cliente, a empresa aprende a visão do cliente, o valor percebido por este, e minimiza a diferença entre visões interna e externa.

A sexta contribuição diz respeito a pesquisa de campo, corroborada pela revisão bibliográfica, que salienta as diferenças existentes entre áreas diversas de uma mesma empresa, assim como entre clientes diversos, empresas e/ou setores diferentes, acerca de um mesmo produto.

Ou seja, foram apresentadas as diferenças entre os membros do Centro de Tomada de Decisões no que se refere a valor percebido pelo cliente, que valoriza atributos diferentes de acordo com sua percepção pessoal, profissional e interesses departamentais.

Não só a diferença entre o Centro de Compras do cliente foi apresentado. Verificou-se que os vários departamentos da empresa fornecedora também têm percepções diferentes acerca dos valores dos clientes, dependendo de seu contato com os mesmos.

No caso do Centro de Compras do cliente, cabe à empresa fornecedora mapear tais diferenças para poder utilizar diferentes abordagens com o cliente, de acordo com sua área.

Quanto às diferentes percepções internas, cabe à empresa, através de pesquisas e divulgação dos dados, obter o valor percebido pelo cliente de forma mais realista possível e homogeneizá-lo na empresa.

Uma sétima contribuição, parcialmente embutida na sexta, é a verificação de que clientes diferentes valoram coisas diferentes. Ou seja, que empresas diversas, ou de setores diversos, tendem a ter valores percebidos sobre os produtos e serviços da empresa fornecedora diferentes entre si.

Tal verificação torna-se mais interessante a medida que o produto da empresa pesquisada é praticamente uma *commodity*, um produto muito similar a outros do mercado e o mesmo produto tangível apresentado às empresas-clientes, cuja diferenciação se dá através de serviços, basicamente, adequados a cada cliente.

Assim, é possível mostrar que para um produto tipo *commodity* também se aplica o conceito de valor percebido, utilizando ferramentas diferentes da simples argumentação de preço.

6.2 LIMITAÇÕES

Limitações da Pesquisa:

1. Por ser uma pesquisa exploratória cuja estratégia de pesquisa é o estudo de caso, as conclusões não podem ser generalizadas, representando apenas a realidade da empresa estudada.
Assim, existe uma restrição metodológica quanto à amplitude de aplicação dos resultados.
2. Outra limitação, também devido aos critérios utilizados para a pesquisa de campo, diz respeito a escolha dos entrevistados.

Optou-se, desde o planejamento da pesquisa, por entrevistar somente executivos da área de Marketing/Comercial da empresa estudada, não envolvendo demais funcionários da empresa.

Tal escolha se baseou na pesquisa que se pretendia, ou seja, para conhecer posição da empresa face ao conceito estudado, no contexto de marketing. O roteiro de entrevista formulado obedeceu a este critério de escolha dos entrevistados.

3. A terceira limitação da pesquisa de campo diz respeito à mesma só envolver fornecedor e não clientes desse fornecedor.

Novamente, como o pretendido era conhecer posição da empresa sobre o conceito estudado, optou-se por não entrevistar pessoal de fora da empresa, não interessando, em um primeiro momento, a visão do mercado sobre a empresa, e sim como a empresa pesquisava tal visão.

Limitações da Dissertação:

Quanto à dificuldade encontrada pela autora em encontrar uma base conceitual sólida específica para valor percebido, na literatura.

Assim, a fundamentação teórica do conceito de valor percebido, em face a tal limitação, baseou-se em poucos autores.

A literatura encontrada sobre o assunto nem sempre diferencia valor do cliente, satisfação do cliente ou qualidade percebida pelo cliente. Os textos, muitas vezes, tecem comentários sobre a importância do valor para o cliente, sem no entanto se aprofundar no conceito, ou mesmo detalhar sua aplicação na prática. Ou mesmo mostrar a ligação existente entre o conceito de valor percebido pelo cliente e as estratégias elaboradas para conquistar e manter clientes.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Estão listadas, a seguir, algumas recomendações de estudos ou aplicações decorrentes do presente trabalho, muitas das quais formadas a partir das limitações que este estudo encontrou. A relação apresentada não esgota a possibilidade de trabalhos sobre o tema.

- Ainda no *Business to Business*, trabalhos que explorem a aplicação do conceito ora estudado em outras empresas e outros setores industriais;
- Trabalhos que partam do conceito de valor percebido e pesquisem diversas áreas da empresa para comparação, abordado na sexta contribuição citada acima. Novos estudos que possam se aprofundar na questão do Centro de Tomada de Decisão da empresa cliente, assim como estudos que se aprofundem na questão de que áreas diferentes da empresa fornecedora podem ter percepções sobre o cliente diversas.

- Trabalhos que avaliem o valor percebido pelo cliente, seguindo os passos da sistematização de atividades proposta, seja em uma empresa e seus clientes principais, seja em algumas empresas de um determinado setor, para comparação;
- Trabalhos que explorem a questão de visões interna e externa, ou seja, que comparem valor percebido pelo cliente e visão da empresa sobre o que é valor para seu cliente;
- Trabalho que dê continuidade ao anterior, no sentido de comparar visões internas à empresa antes e depois desta pesquisar clientes, mercados e concorrência, e trabalhar internamente a questão do valor percebido pelo seu cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. "Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value", Prentice-Hall, Inc.: USA, 1999.

BIDO, D. S. "Implementação de sistemas de qualidade para a busca de certificação em pequenas e médias empresas do ramo automotivo". São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BONOMA, T.V. "Case Research in Marketing: opportunities, problems, and a process". Journal of Marketing Research, v.XXII, may 1985, p.201-210.

BOURNE, H. "Pricing – the strategic Implications", Management Accounting, v.77, n.3, London-UK, March 1999, p.26

BUZZELL, R.D.; GALE, B.T., "PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas". São Paulo: Ed.Pioneira, 1991.

CAMPANHOLE, H.L. "Competitividade das Organizações: um Método para Avaliação da Posição Competitiva no Marketing Industrial". São Pulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CAMPOMAR, M.C. "Do uso de 'estudo de caso' em pesquisas para dissertações e teses em administração", Revista de Administração, São Paulo v.26, n.3, julho/setembro 1991, p.95-97

CASTRO, C.M. "A Prática da Pesquisa". São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

CHANG, T.Z.; WILDT, A.R. "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.22, n.1, winter 1994, p.16-27

CONJUNTURA ECONÔMICA, São Paulo, Novembro de 1999

COREY, R. "Industrial marketing: Cases and Concepts". Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C.; "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira". Campinas: Papyrus e Editora Unicamp, 1994.

CRAVENS, D.W. "Implementation Strategies in the Market-Driven Era", *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.26, n.3, 1998, p.237-241

CRESWELL, j.w. "Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches", California, Sage Publications, 1994.

CULLITON, J.W. "The Concept of the Marketing Mix" in V.P.Buell e C. Heyel (Orgs.) "Handbook of Modern Marketing".USA: MacGraw-Hill, 1970.

CZINKOTA, M.; KOTABE, M. "Product Development the Japanese Way", *Journal of Business Strategy*, v.11, n.6, Nov/Dec 1990, p.31-36

DAY, G.S. "Market-Driven Strategy".NY: The Free Press, 1990.

_____; WENSLEY, R. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, April 1988, p.1-20.

DONAIRE, D. "A Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa na Área da Administração", Revista IMES – Ano XIV – n.40, maio/agosto 1997, p.9-19

DUNHAM, A. et.al. "Valor Único: o segredo de todas as grandes estratégias de negócios". São Paulo: Pioneira, 1995.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. "Consumer Behavior", 8a.Ed., Florida, USA: The Dryden Press, 1995

EXAME MELHORES E MAIORES, São Paulo: Abril, junho de 1999.

GALE, B.T. "Gerenciando o valor do cliente". São Paulo: Ed.Pioneira, 1996.

GARDIAL, S.F.; CLEMONS, D.S.; WOODRUFF, R.B.; SCHUMANN, D.W.; BURNS, M.J. "Comparing Consumer's Recall of Prepurchase and Postpurchase Product Evaluation Experiences", Journal of Consumer Research, Vol.20, No.4, March 1994, p.548-560

GARVIN, D.A. "Quality on the Line". Harvard Business Review, September-October 1983.

GUMMESSON, E. "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", Journal of the Academy of Marketing Science, 1998, v.26, n.3, p.242-249

"Total relationship marketing: from the 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm" . London: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. "Competindo pelo Futuro". Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1995

_____ "Thinking Differently", Business Quarterly, 1995.

HAX, A.C.; MAJLUF, N. "Strategic Management: An Integrative Perspective". New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

HERGERT, M.; MORRIS, D. "Accounting Data for Value Chain Analysis", Strategic Management Journal, 1989, v.10, p.175-188

HIGGINS, K.T. "The Value of Customer Value Analysis", Marketing Research, Winter 1998/Spring 1999.

HUDSON, M. "The Rating Game : Survey Charts Quality of Service – and how it affects today's economy" , Credit Union Management, 1995, p. 31, 35.

IBGE. Anuário Estatístico do Brasil. Rio de Janeiro, 1997.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. "Market Orientation: Antecedents and Consequences". Journal of Marketing, July 1993, v.57, n.3, p.53-70.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. "Estratégia em Ação", Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. "Market Orientation: the construct, research, propositions and managerial implications". Journal of Marketing , April 1990, p.1-18.

KOTLER, P. "Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle", 4a.Ed. Atlas: São Paulo, 1996.

LAMBIN, J.J. "Le Marketing Strategique". Paris: MacGraw-Hill, 1989.

LEVITT, T. "Marketing Myopia", Harvard Business Review, 1960, n.38, p.45-56.

_____ "A imaginação de marketing". São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, C. "Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva". São Paulo: Makron Books, 1995.

MACHADO, J.A.S. "Um Modelo de Marketing para Serviços ao Cliente e sua Adequação na Indústria Automobilística". São Paulo : 1999. Tese(Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MATTAR, F.N. "Pesquisa de Marketing". São Paulo: Atlas, 1993.

MAZZON, J.A. (1996). Notas de Aula do Curso de Metodologia II. Programa de Pós-graduação em Administração, FEA-USP.

McCARTHY, E.J. "O processo de administração de marketing". Rio de Janeiro: Campus, 1982.

McCARTHY, E.J.; PERREAULT Jr., W.D. "Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global". São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. "The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans, planners". NY: Free Press, 1994.

MIRSHAWKA, V. "Criando Valor para o Cliente – A Vez do Brasil ". São Paulo: Makron Books, 1993.

MORGAN, N.A.; PIERCY, N.F. "Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, v.26, n.3, p.190-208

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. "The effect of marketing orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, October 1990, p.20-35.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, July-August 1993.

PIERCY, N.F. "Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, v.26, n.3, p.222-236

PORTER, M. "Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência", Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ "Towards a Dynamics Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, v.12, 1991, p.95-117

_____ "Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior". Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C.K. "Growth Strategies", *Executive Excellence*, v.15, n.1, Jan 1998, p.6-7

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. "Critérios de Excelência 2000" <[http: \ www.fnpq.com.br](http://www.fnpq.com.br)>

QUADROS, S.L. "Sondagem da Indústria de Transformação: Recobrando o fôlego", Revista Conjuntura Econômica, Novembro de 1999, p.35-37.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. "The value concept and relationship marketing", European Journal of Marketing, 1996, v.30, n.2, p.19-30

RICHINS, M.L. "Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions", Journal of Consumer Research, Vol.21, December 1994.

RUST, R.T.; ZAHORIK, A.J.; KEININGHAN, T.L. "O retorno na qualidade: ROQ". Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

SELLTIZ, C. et.al. "Métodos de pesquisa nas relações sociais". São Paulo: EPU, 1965.

SHAPIRO, B.P. ; SVIOKLA, J.J "Mantendo Clientes". São Paulo: Makron Books, 1995.

SHEEHY, B. "Are you listening? ", Across the Board, April 1999, p.41-46

SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. "Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory", Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, v.27, n.4, p.442-454

SIQUEIRA, A.C.B. "Marketing Industrial: fundamentos para a ação business to business". São Paulo: Atlas, 1992.

SLATER, S.F. "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 25, No.2, 1994, p.162-167.

TOLEDO, G.L.; SILVA, F.S. "Marketing e Competitividade" . Anais do XVI ENANPAD, vol. 5, Canela, 1992, p.178-192.

_____. "Marketing e Relações Públicas: Um conceito tridimensional". In : Anais do XVIII ENANPAD, vol.7, Curitiba, 1994.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", Harvard Business Review, Vol.71, No.1, Jan/Feb. 1993, p.84-93.

TROUT, J.; RIVKIN, S. "Prices: Simple Guidelines to Get them Right", Journal of Business Strategy, v.19, n.6, Nov/Dec 1998, p.13-16

URBANY, J.E. et al. "Transaction Utility Effects When Quality is Uncertain", Journal of the Academy of Marketing Science, v.25, n.1, winter 1997, p.45-55

WEBSTER, F.E. "Industrial Marketing Strategy". NY: John Wiley & Sons Inc., 1991.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. "A máquina que mudou o mundo"
Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOODRUFF, R.B. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 25, No. 2, 1997.

_____; SCHUMANN, D.W.; GARDIAL, S.F. "Understanding Value and Satisfactions from the Customer's Point of View", Survey of Business, Summer/Fall 1993.

YIN, R.K. "Case study research: design and methods". USA: Sage, 1990.

ZEITHAML, V.A. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.52 (July 1988): 2-22.

ANEXO

PROTOCOLO DE PESQUISA

- 1) Entrar em contato, via telefone, com Cia Suzano de Papel e Celulose, através da gerência de Marketing da Corporação, para agendar um primeiro contato pessoal onde será apresentada proposta de pesquisa.
- 2) No primeiro contato pessoal, entregar carta de apresentação da Universidade, assinada pelo professor orientador, para verificar interesse em sediar estudo de caso. Apresentar cópia do roteiro de entrevista, para empresa estar a par do teor do trabalho a ser desenvolvido.
- 3) Definir áreas a serem entrevistadas.
- 4) Agendar, através do departamento de Recursos Humanos da empresa estudada, entrevistas com os executivos definidos no item anterior.
- 5) Conduzir as entrevistas com base no roteiro de entrevista. Entrevista será aberta, com perguntas complementares podendo ser feitas no decorrer da mesma. As entrevistas serão gravadas em fitas K7, para posterior análise dos dados obtidos, assim como anotações que se fizerem pertinentes.
- 6) A análise dos dados obtidos nas entrevistas deve ser feita em função dos objetivos da pesquisa e apoiada na pesquisa bibliográfica, já anteriormente conduzida.

Obs.: demais aspectos do protocolo, como objetivos e questões da pesquisa, caracterização da empresa pesquisada, e outros, encontram-se no corpo da dissertação, por isso não serão reproduzidos aqui. O protocolo foi utilizado como indicativo dos passos e regras gerais a serem seguidas na pesquisa. O instrumento de pesquisa encontra-se a seguir.

ANEXO

Roteiro de Entrevista:

1. Como se incorpora a orientação para o cliente na:
 - Missão da Empresa (existe menção formal ao cliente na missão?)
 - Valores Corporativos (existe algum documento ou procedimento, formal ou informal, referente aos valores, crenças ou atitudes das pessoas, de circulação interna ou externa, em que a orientação para o cliente esteja claramente colocada ?)
 - Objetivos Estratégicos (dentre os objetivos estratégicos formalmente declarados figura, de alguma forma, a orientação para o cliente da empresa ?)
2. Como a empresa entende o conceito de “valor percebido”?
(a relação custo-benefícios percebida pelos seus clientes)
3. Como é percebida a importância de um relacionamento responsável entre a empresa e o cliente ? (existe alguma programa formal de relacionamento na empresa?)
4. Operacionalização do conceito de valor percebido:
 - Como a empresa desenvolve relacionamento com o cliente;
 - Como a empresa se relaciona buscando uma diferenciação;
 - Centro de Tomada de Decisões da empresa-cliente.

4.1 Como a empresa mantém contato com o cliente?

- Quem o faz, com qual frequência e por qual razão (solicitação do cliente, nova venda, outros) ?
- Quem toma a iniciativa do contato (cliente/empresa vendedora) ?

4.2 Como a empresa pesquisa o que o cliente quer?

4.3 Como a empresa descobre o que o cliente necessita?

4.4 Como a empresa elabora valor percebido pelo cliente e o que a empresa considera valor para os clientes?

4.5 A empresa “cria e entrega” valor para o cliente:

4.5.1 Os executivos das várias áreas da empresa dedicam uma parcela representativa de seu tempo a contatos com clientes, independente da situação de compra ?

4.5.2 Existe alguma classificação dos clientes e diferença no atendimento em função dessa classificação?

Quais serviços a empresa adiciona aos produtos tangíveis?

Quais adaptações a empresa faz aos produtos genéricos, para cada cliente, conforme classificação ?

Que tipo de valor superior a empresa procura oferecer aos clientes ?

4.6 Indicadores de desempenho.

Existem indicadores para controle e avaliação do desempenho comercial?

Existem medidas de satisfação do consumidor?

Existem métodos para avaliação do valor percebido pelos clientes?

Como tal método é utilizado (para todos os clientes, com qual frequência, quem aplica) ?

4.7 Decisão de compra

Como a empresa diferencia pessoal do cliente relacionado às fases de decisão de compra?

Como atendem cada uma dessas pessoas ? (Como e o que oferecem a cada pessoa envolvida na UTD do cliente? Como se dá o atendimento em cada fase da compra?)

Diferença entre mercado interno e externo (exportação).

4.8 Autonomia no contato com o cliente

Como e quem toma decisões para resolver problemas dos clientes?

Descrever cada área envolvida nesse contato e qual autonomia de decisões a área possui (atendimento a cliente, suporte de campo, garantia, outros).

5. Informações sobre mercado /concorrência

Como empresa pesquisa sobre concorrência?

Com qual frequência?

Quem faz (interno versus contratado externo)?

Identificar principais concorrentes.

Por que são considerados principais?

6. Uso das informações obtidas:

6.1 Como a empresa utiliza dados obtidos nas pesquisas com consumidor?

6.2 Como agrupa as informações sobre cliente existentes na empresa (visão interna) ?

6.3 Como diferencia valor percebido (externo) do que a própria empresa considera valor (visão interna) no momento do uso dessas informações?

6.4 Como utiliza informações sobre concorrência?

6.5 Como agrupa as informações sobre clientes e concorrência obtidas?

(Se executivos se baseiam em relatórios internos; se acompanham pesquisas; se dados são repassados às áreas, por exemplo, P&D, atendimento ao cliente; se são reformuladas estratégias em função da análise conjunta dos dois grupos de dados)

7. Rotina para avaliação do valor percebido

7.1 Existe uma rotina para avaliação do valor percebido?

Como está estruturada?

Formal versus informal (operacionalização da avaliação)

7.2 Existe um sistema de análise e resposta da informação obtida?

Formal versus informal.

8. Aplicações em Marketing.

8.1 Uso da avaliação do valor percebido (informação obtida) por pela área de marketing em:

- lançamento de produtos;
- descrição da oferta;
- outros (especificar).

8.2 Como a empresa reconhece o valor superior entregue ao cliente como uma vantagem competitiva?

9 Existem outras dimensões relevantes ou fatores relacionados a valor percebido que não foram mencionados ou explorados de forma adequada?

Executivo responsável pelas informações: _____

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COMPANHIA SUZANO PAPEL CELULOSE

