

"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 bjbfea@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
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O CONCEITO DE VALOR PERCEBIDO
E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING :
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FORNECEDORA
DE SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Sigfried Vasques Dominguez

Orientador : Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho

SÃO PAULO

2.004

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SIGFRIED VASQUES DOMINGUEZ

**O CONCEITO DE VALOR PERCEBIDO
E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING :
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FORNECEDORA
DE SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL**

**Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho

SÃO PAULO

2.004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Dominguez, Sigfried Vasques

O conceito de valor percebido e as estratégias de marketing :
estudo de caso em empresa fornecedora de sistemas de gestão
empresarial / Sigfried Vasques Dominguez. -- São Paulo : FEA/
USP, 2004.

211 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Marketing estratégico 2. Valor percebido 3. Sistemas de
informação gerencial I. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.4010688

AGRADECIMENTOS

Para o desenvolvimento deste trabalho contribuíram a atenção e o suporte de diversas pessoas. Especialmente agradeço:

- Aos professores Lino e Geraldo, pelo incentivo e orientação na consecução da dissertação, com comentários objetivos e precisos sobre aspectos fundamentais;
- À professora Bernadete, pela sua dedicação e atenção em orientar-me em várias questões sobre os aspectos metodológicos;
- Aos amigos Luciano e Sandra, que, com o seu permanente incentivo à continuidade deste trabalho e com diversas sugestões de melhoria, contribuíram para a conclusão do mesmo;
- A meu irmão Wagner, pelo inestimável auxílio no tratamento estatístico dos dados;
- À equipe gerencial da Logocenter pela atenção, cortesia e interesse demonstrados ao longo da pesquisa de campo;
- Ao pessoal da Secretaria de Pós Graduação (em especial, à Valéria) e da Biblioteca da FEA.

Dedico este trabalho, *in memoriam*, a meus pais, que souberam inculcar-me os valores do trabalho, estudo e perseverança.

**" O verdadeiro conhecimento
é saber a extensão da própria ignorância. "**
Confúcio

**" Não siga a estrada, apenas;
ao contrário, vá por onde não haja
uma estrada e deixe uma trilha ."**
Ralph Waldo Emerson

RESUMO

Na busca de vantagem competitiva em ambientes de negócios crescentemente complexos e dinâmicos, as organizações bem sucedidas passaram a focar o valor percebido pelo cliente – ou valor do cliente – como fator impulsionador da satisfação e lealdade dos clientes e, portanto, da lucratividade empresarial. A literatura de marketing, contudo, pouco tem explorado a aplicação prática do valor percebido e a sua ligação com as estratégias de marketing.

O objetivo básico deste estudo foi analisar como uma empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial – ou sistemas ERP – compreende e aplica o conceito de valor percebido pelo cliente em suas estratégias de marketing, relativas a segmentação, seleção de mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, distribuição e comunicação. Como objetivo secundário, estudou-se a convergência entre as visões interna – "aquilo que a empresa entende ser o que o cliente quer" – e externa – "aquilo que o cliente diz esperar como valor" – sobre o valor percebido, analisando-se as diferenças de percepção entre estas visões e também entre as áreas internas de cada empresa pesquisada.

Uma ampla revisão teórica sobre valor percebido, gestão do valor do cliente e estratégias de marketing em mercados de tecnologia de informação forneceu subsídios para, por meio de uma pesquisa exploratória na forma de um estudo de caso em uma empresa fornecedora e suas empresas clientes, pesquisar-se a extensão das práticas de gestão de valor do cliente.

Este estudo, embora sinalize a compreensão e receptividade da empresa às oportunidades de orientar suas estratégias para o valor percebido, evidencia a distância que ainda separa a empresa do estágio de gestão do valor do cliente. Também identifica algumas barreiras internas, associadas ao processo de mudança de cultura organizacional, que a empresa deve superar para atingir este estágio. Por fim, apresenta valiosas ferramentas – a determinação do valor do cliente e as práticas de gestão do valor do cliente – para a empresa implantar estratégias orientadas para o valor percebido pelo cliente.

ABSTRACT

Customer-perceived Value and Marketing Strategies: case study on an ERP Application Vendor

Searching for competitive advantage in increasingly complex and dynamic business markets, well succeeded organizations changed their focus towards perceived-customer value – or customer value – as a driving factor for customer satisfaction and loyalty, and, consequently, for profitability. However, marketing literature has not exploited enough the practical application of customer-perceived value and the linking to marketing strategies.

This study aimed, mainly, to analyze how an ERP Application Vendor understands and applies the concept of customer-perceived value to its marketing strategies – segmentation, targeting, positioning, product, pricing, distribution and communications. Secondly, the convergence between internal – "what the company believes the customer wants" – and external – "what the customer says to expect as value" – views of customer value was studied, and the perceptions gaps between these two views and also among the views of the areas inside the sampled companies were pointed.

A comprehensive theoretical research on customer-perceived value, customer value management and information technology industry marketing strategies provided key knowledge to study the application of customer value management practices, by conducting an exploratory research through a case study on a vendor and its customers.

Although this study signalizes the awareness and receptiveness of the vendor in capturing opportunities to implement customer value strategies, it shows how far is the company from the customer value management level. Also, it identifies some of the internal barriers, related to organizational culture change, that the company has to overcome in order to reach this level. In conclusion, this study presents valuable tools – customer value determination and customer value management practices – for implementing customer value strategies.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABELAS	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O problema em estudo	2
1.2. O contexto de tecnologia de informação	5
1.3. Objetivos do estudo	8
1.4. Justificativa do estudo	9
1.5. Referencial conceitual e definições operacionais	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. Competitividade Empresarial	15
2.2. Orientação de Marketing e Estratégias de Marketing	29
2.2.1. Orientação de Marketing	29
2.2.2. Marketing Estratégico e Marketing Operacional	31
2.2.3. Estratégias sobre o Composto de Marketing	32
2.2.4. Segmentação, Seleção de Mercado e Posicionamento	32
2.3. Orientação para o Mercado	36
2.4. Valor Percebido pelo Cliente	43
2.4.1. O conceito de valor na ótica do cliente	43
2.4.2. Aspectos relevantes do valor percebido	50
2.4.3. Relacionamento entre valor e qualidade	53
2.4.4. Relacionamento entre valor e satisfação do cliente	56
2.4.5. Relacionamento entre valor percebido e preço	59
2.4.6. Relacionamento entre valor percebido e lealdade	60
2.4.7. Gestão do valor do cliente: aplicando o valor percebido nas estratégias de marketing	61
2.4.8. Transformação do valor pelo Marketing de Relacionamento	78
2.5. Marketing Empresarial	82
2.5.1. Características do mercado empresarial	84
2.5.2. Segmentação, seleção e posicionamento no mercado empresarial	90
2.6. Tecnologia de informação e sistemas de gestão empresarial	92
2.6.1. Marketing em mercados de alta tecnologia	92
2.6.2. Estratégias de marketing no mercado de tecnologia de informação	98
2.6.3. Conceito e aspectos relevantes de sistemas de gestão empresarial	107
2.6.4. A ótica de serviços em sistemas de gestão empresarial	113
2.6.5. A evolução recente dos sistemas ERP	116
2.6.6. Características do mercado de sistemas de gestão empresarial	117
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	121
3.1. Tipo de método da pesquisa	121
3.2. Coleta dos dados	126
3.3. Análise dos dados	130

4.	O ESTUDO DE CASO	132
4.1.	O perfil da empresa	133
4.2.	Organização e análise dos dados coletados	137
4.2.1.	Visão da empresa fornecedora sobre valor percebido	138
4.2.2.	Práticas de gestão do valor percebido na empresa fornecedora	146
4.2.2.1.	Aprendizado sobre o valor percebido pelo cliente	146
4.2.2.1.1.	Disseminação do valor pela ação na cultura e na infraestrutura ..	146
4.2.2.1.2.	Capacidade de sentir o mercado e identificar o valor percebido .	150
4.2.2.1.3.	Processos de criação, entrega, avaliação e controle de valor	152
4.2.2.2.	Aplicação do valor percebido nas estratégias de marketing	154
4.2.2.2.1.	Estratégias de segmentação, seleção e posicionamento	154
4.2.2.2.2.	Capacidade de relacionamento com o mercado	160
4.2.2.2.3.	Estratégia de produtos	162
4.2.2.2.4.	Estratégia de preços	165
4.2.2.2.5.	Estratégia de canais de distribuição	166
4.2.2.2.6.	Estratégia de comunicação	167
4.2.2.2.7.	Atuação comercial junto à unidade de tomada de decisão	170
4.2.3.	Visão das empresas clientes sobre valor percebido	170
4.3.	Considerações gerais sobre o estudo de caso	179
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	190
6..	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	193
7.	ANEXOS	201
7.1.	Anexo A – Protocolo de pesquisa e Roteiros de Entrevista	201
7.2.	Anexo B – Folheto do programa “Estamos Comprometidos ? “	208
7.3.	Anexo C – Folheto sobre Prêmio Top of IT em ERP 2003	209
7.4.	Anexo D – Depoimento de cliente	210
7.5.	Anexo E – Propaganda sobre produto Logix	211

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo conceitual da pesquisa	11
Figura 2	As eras da evolução da gestão da qualidade	17
Figura 3	A trajetória para a competitividade	18
Figura 4	Tornando a qualidade uma arma estratégica: os 4 estágios	20
Figura 5	Modelo referencial das 5 forças do ambiente competitivo	22
Figura 6	A inversão da cadeia de valor	24
Figura 7	Etapas para segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento ...	33
Figura 8	Dimensões da orientação para o mercado	36
Figura 9	Atividades determinantes da orientação para o mercado	37
Figura 10	Os elementos de uma orientação para o mercado	38
Figura 11	A organização em torno de processos	39
Figura 12	Ciclo de valor	40
Figura 13	Processos de aprendizado sobre o mercado	40
Figura 14	Espectro de relacionamentos de mercado	41
Figura 15	Cadeia de benefícios segundo nível de abstração	44
Figura 16	Modelo de hierarquia de valor do cliente	46
Figura 17	Determinantes do valor entregue ao cliente	48
Figura 18	Relacionamento entre qualidade, valor e satisfação	49
Figura 19	Mapa do valor do cliente	53
Figura 20	Posições genéricas da oferta do produto	54
Figura 21	Modelo Meio-Fim	54
Figura 22	O modelo da análise do <i>gap</i> da qualidade	56
Figura 23	Modelo do Índice de Satisfação do Consumidor Americano (ACSI)	58
Figura 24	Satisfação <i>versus</i> recompra	60
Figura 25	Processos e princípios da gestão do mercado empresarial	63
Figura 26	Elementos do processo de sentir o mercado	64
Figura 27	Transformando aprendizado do valor do cliente em ação	67
Figura 28	Processo de planejamento de estratégia de entrega de valor	68
Figura 29	Processo de determinação do valor do cliente	70
Figura 30	Escala da lealdade	80
Figura 31	Fatores influentes no comportamento de compra - mercado empresarial	85
Figura 32	Tipos de relacionamento comprador/fornecedor	87
Figura 33	Elementos do pacote de valor de um produto	89
Figura 34	Matriz de análise de <i>portfólio</i> de clientes	90
Figura 35	Componentes de uma oferta de tecnologia de informação	98
Figura 36	Segmentação do mercado de tecnologia de informação	101
Figura 37	Estrutura típica de um sistema de gestão empresarial	108
Figura 38	Estrutura organizacional da empresa fornecedora	135
Figura 39	Desempenho relativo – visão média das empresas clientes	178
Figura 40	Importância dos atributos - fornecedora vs. média de clientes	181
Figura 41	Desempenho da fornecedora – visão fornecedora vs. média de clientes ..	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Práticas de gestão do valor do cliente	77
Tabela 2	Aspectos das estratégias de marketing no segmento de TI	105
Tabela 3	Participação no mercado de sistemas de gestão empresarial	119
Tabela 4	Variáveis de pesquisa e questões do roteiro	129
Tabela 5	Empresas clientes pesquisadas	133
Tabela 6	Importância dos atributos - visão da empresa fornecedora	142
Tabela 7	Desempenho relativo - visão da empresa fornecedora	144
Tabela 8	Concorrentes com melhor/pior desempenho por atributo - visão da fornecedora	145
Tabela 9	Importância dos atributos - visão das empresas clientes A a C	171
Tabela 10	Importância dos atributos - visão das empresas clientes D a F	172
Tabela 11	Importância dos atributos - visão das empresas clientes G a K	173
Tabela 12	Importância dos atributos - convergência entre áreas nos clientes	174
Tabela 13	Desempenho relativo - visão das empresas clientes A a E	175
Tabela 14	Desempenho relativo - visão das empresas clientes F a K	176
Tabela 15	Atributos de desempenho superior / inferior da fornecedora – visão clientes	177
Tabela 16	Distribuição de atributos de desempenho superior/inferior-visão clientes	177
Tabela 17	Importância dos atributos – visão fornecedora e clientes	180
Tabela 18	Desempenho relativo – fornecedora vs. média de clientes	182
Tabela 19	Estratégias de marketing do segmento de TI na empresa fornecedora	184
Tabela 20	A empresa fornecedora e a Trajetória para a Competitividade	185
Tabela 21	Práticas de gestão do valor do cliente na empresa fornecedora	187

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas a competição empresarial se intensificou acentuadamente, migrando-se de cenários com mercados protegidos e com posições claras de dominação para cenários de competição global e forte rivalidade em quase todos os setores da economia. O consumidor passou a desfrutar de um leque muito maior de opções de compra, com o lançamento cada vez mais freqüente de produtos inovadores, marcas novas e variações de produtos; mais exigente e consciente de seus direitos, aumentou a sua propensão a experimentar novos produtos e reduziu sua fidelidade à marca.

As empresas necessitaram buscar estratégias de marketing que lhes propiciassem vantagens competitivas nestes ambientes de negócios crescentemente complexos e dinâmicos. Assim, as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de processos para uma abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e entregar valor superior a seus clientes. Passaram a focar o valor para o cliente, acreditando ser ele o impulsionador da satisfação e lealdade dos clientes e, conseqüentemente, da lucratividade e desempenho empresarial.

A abordagem competitiva baseada em valor deve utilizar o valor sob a ótica do cliente, pois o comportamento de compra do cliente depende do valor percebido por ele na oferta da empresa, relativamente às ofertas alternativas da concorrência.

O conceito de valor percebido pelo cliente – também designado como valor do cliente ou valor para o cliente – é elemento fundamental do marketing de relacionamento, e a gestão do valor do cliente – entendida como a habilidade da organização em oferecer a seus clientes um valor superior aos concorrentes, atuando na identificação, seleção, fornecimento, comunicação e avaliação do valor – tornou-se um fator relevante para o desempenho organizacional superior.

Para praticar a gestão do valor do cliente e oferecer um valor superior para o cliente, a empresa deve ter uma orientação para o mercado, dispor de um sistema de inteligência competitiva de mercado focado no valor percebido pelo cliente, incrementar os relacionamentos com os vários públicos relacionados e alinhar a sua estrutura para implementar estratégias de marketing que respondam ao sistema de inteligência competitiva. Trata-se de um trabalho desafiador, associado a processos de mudança na

cultura organizacional, sendo que poucas empresas atingem o estágio de sua plena implantação.

Este cenário instigou o desenvolvimento de um estudo sobre a aplicação prática, pelas empresas do mercado de sistemas de gestão empresarial – também denominados sistemas ERP *Enterprise Resource Planning* –, do conceito de valor percebido pelo cliente nas suas estratégias de marketing e sobre a convergência entre "aquilo que a empresa entende ser o que o cliente quer" e "aquilo que o cliente diz esperar como valor", resultando nesta dissertação de mestrado.

Nesta introdução serão apresentados o problema em estudo, os seus objetivos, a sua justificativa, o referencial conceitual e as definições operacionais adotados para a sua realização e o contexto do setor selecionado para o estudo de caso.

A organização deste trabalho compreende sete capítulos: (1) a introdução; (2) a fundamentação teórica, baseada na revisão bibliográfica efetuada; (3) a descrição dos principais aspectos metodológicos observados na pesquisa de campo; (4) o perfil da empresa pesquisada, a descrição dos dados coletados e a análise dos resultados do estudo de caso; (5) as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para estudos futuros; (6) referências bibliográficas; (7) anexos.

1.1. O PROBLEMA EM ESTUDO

A competitividade empresarial baseia-se na busca de uma vantagem sobre os concorrentes, para ganhar ou manter parcelas de mercados selecionados, de forma sustentável e rentável. Conforme Narver e Slater (1990, p. 21), a lógica da vantagem competitiva sustentável é que, para um comprador adquirir uma oferta, ele deve perceber que sua expectativa de valor nessa oferta excede a sua expectativa de valor em qualquer outra oferta da concorrência.

A literatura sobre administração é farta em artigos que analisam o segredo para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa, os quais destacam a importância do valor para o cliente como elemento capaz de propiciar uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Porter (1989, p.2) relaciona a vantagem competitiva ao valor entregue ao cliente. Na ótica de Gale (1996, p.69-71), a mudança de foco da satisfação do cliente para a qualidade e

o valor percebido pelo cliente é fator-chave para melhorar a participação de mercado. Neal (1999, p.21) indica que é necessário migrar da satisfação dos clientes para o valor percebido pelo cliente para aumentar a retenção de clientes. Kotler (2000, p.59) destaca que a chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Narver e Slater (1990, p.20-21) afirmam que para a empresa maximizar seus lucros no longo prazo ela deve continuamente criar valor superior para seus clientes-alvo, utilizando a orientação para o mercado como modelo estratégico de gestão. Na visão de Day (2001, p. 26-31), as empresas orientadas para o mercado são mais lucrativas que suas rivais e nessas empresas há entendimento e empenho de todas as funções na busca das coisas às quais os clientes dão mais valor e na entrega de valor superior ao cliente. Woodruff (1997, p.139) aponta o valor do cliente como a próxima fonte de vantagem competitiva para as empresas.

De um modo geral, a literatura sinaliza um consenso que a adoção de uma orientação com foco no cliente e na entrega de valor requer que as empresas aprendam extensivamente sobre seus mercados e seus clientes e, principalmente, que apliquem este aprendizado na implantação de processos e estratégias que estejam alinhados com o que os clientes realmente valorizam.

Woodruff (1997, p.140) aponta que a questão não mais reside em se a organização deve competir através da entrega de valor ao cliente, mas em como implementar esta estratégia. Para viabilizar esta estratégia de entrega de valor ao cliente é necessário conhecer exatamente aquilo que os clientes valorizam e a sua percepção de valor nas ofertas da empresa e da concorrência.

Gale (1996, p.8) aborda o gerenciamento do valor do cliente como o estágio final da trajetória para a competitividade, no qual o valor do cliente se torna uma arma estratégica para a empresa, reconhecendo, contudo, que poucas empresas atingiram tal estágio.

Anderson e Narus (1999, p.12) afirmam que a importância do valor percebido pelo cliente para o marketing empresarial já é reconhecida há muitos anos, destacando a afirmação de Drucker, em 1980: "O verdadeiro objetivo do marketing é conhecer o que o cliente valoriza". Ressaltam que "o que está mudando lentamente é a prática do marketing empresarial, com o reconhecimento emergente de que avanços nos processos operacionais

de marketing e nos relacionamentos de marketing são necessários para obter-se lucro com este conhecimento sobre o valor para o cliente".

Albrecht (2000, p. 51-54) destaca que muitas empresas ainda apresentam uma falta de percepção do que é valor para o cliente e não compreendem o modelo de valor do cliente. Ou ainda, demonstram uma indiferença, quase uma renúncia, em relação a considerar a experiência do cliente como forma de agregar valor à estratégia competitiva, optando por competir no mercado com base no tamanho e na força do capital: ao invés de procurar diferenciar-se e ser a preferida dos clientes, compra os concorrentes. Contestando essa abordagem, advoga que o modelo de proposição de valor para o cliente e a construção de relacionamentos duradouros através da diferenciação, fazendo as coisas melhor ou de maneira diferente, sob a ótica do cliente, é o caminho adequado para atingir a fidelidade do cliente e o sucesso empresarial.

Efetivamente, embora o marketing já apresente esta filosofia de orientação para o valor entregue ao cliente há algum tempo, tem sido muito lenta a sua aplicação prática: existe uma distância entre filosofia e prática, provavelmente devido a pouca ênfase dedicada pelos autores, concentrados no estudo do conceito, em desenvolver e oferecer ferramentas operacionais para implementar o foco no valor entregue ao cliente. O uso do conceito de valor percebido pelo cliente é muito recente e restrito como ferramenta de marketing estratégico pelas empresas.

A escassez de conhecimento e prática gerencial no mercado empresarial sobre o tema valor percebido e a carência de instrumentos para a avaliação do valor percebido e de pesquisas sobre esforços empresariais de implantação da gestão do valor do cliente configuram a situação-problema deste trabalho.

Outro aspecto relevante com respeito à gestão do valor do cliente, observado por Zeithaml (1988, p.17), é que pode existir uma lacuna entre as expectativas dos clientes e as percepções da empresa (na ótica da gerência e das áreas que lidam com os clientes) das expectativas dos clientes, o que corresponde a uma diferença entre "aquilo que a empresa entende que o cliente quer e adota como diretriz de suas estratégias de marketing" (visão interna) e "aquilo que o cliente diz querer ou esperar como valor" (visão externa).

Além disso, no mercado empresarial, foco do estudo, o processo de compra é complexo, com a decisão de compra envolvendo o conceito de unidade de tomada de decisão, formada por diversas pessoas da organização, sujeitas a múltiplas influências, que podem ter objetivos diferentes e procurar valores distintos no produto fornecido. Estas características ressaltam a importância da empresa fornecedora conhecer a unidade de tomada de decisão da empresa cliente, compreender o processo da compra e em que área do cliente provavelmente está o centro de gravidade de influência e determinar os objetivos e os critérios de compra dessa área. A identificação do valor percebido pela unidade de tomada de decisão integra a gestão do valor do cliente e ainda é uma das áreas menos desenvolvidas da prática gerencial no contexto do marketing empresarial.

O problema central de pesquisa – ou questão-problema – consiste em estudar como o conceito de valor percebido pelo cliente é entendido e aplicado nas estratégias de marketing em uma empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial. O estudo da convergência entre as visões interna e externa sobre o valor percebido pelo cliente é um objetivo secundário da pesquisa.

No âmbito do estudo da Administração, o trabalho está inserido no campo do Marketing, abrangendo Marketing Estratégico, Marketing Empresarial e Marketing de Relacionamento. O tema se relaciona com várias disciplinas de Administração de Empresas, tanto na área de Marketing, como em Administração Geral e em Tecnologia de Informação.

1.2. O CONTEXTO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Ao longo da história recente da economia brasileira, os conceitos e as técnicas de marketing têm sido mais bem compreendidos e implementados com maior sucesso nas empresas que atuam em setores ou ambientes competitivos. As mudanças econômicas implantadas no Brasil a partir de 1990 estabeleceram um ambiente altamente competitivo em setores da economia que por muito tempo vivenciaram uma situação quase monopolista – como a informática ou tecnologia de informação –, levando as empresas destes setores, tradicionalmente voltadas para "fazer produtos", a deslocarem seu foco para o mercado e a competição.

Como ambiente de análise deste estudo exploratório selecionou-se o mercado empresarial de tecnologia de informação, setor com produtos e serviços de alto conteúdo

tecnológico, ao qual se aplicam os conceitos e estratégias do marketing de alta tecnologia. Este mercado envolve transações que podem atingir cifras da ordem de milhões de dólares, sendo formado por clientes exigentes, com expectativas de serem atendidos pelo fornecedor como parceiros; cabe ao fornecedor identificar os atributos de valor mais importantes para a satisfação do cliente.

Embora as empresas do segmento de tecnologia de informação instaladas no Brasil tenham incorporado o marketing à discussão do ambiente estratégico, ainda é grande a sua carência de conhecimento e de prática gerencial quanto ao tema gestão do valor do cliente, a despeito de muitas delas integrarem grupos multinacionais. A maioria das empresas que atuam neste setor no Brasil parece ainda encontrar-se num estágio embrionário quando se fala em criar valor para o cliente, sem direcionar suas táticas e estratégias a partir do conceito de valor.

O mercado de tecnologia de informação utiliza uma oferta agregada de *software* (também denominado de aplicação, sistema ou solução), *hardware* (também denominado de plataforma ou servidor) e serviços de várias naturezas (como consultoria, treinamento, implantação do *hardware* e do *software*) para atender às necessidades das empresas clientes. O foco deste trabalho restringiu-se à dimensão relativa à aplicação, mais especificamente ao segmento de aplicações de gestão empresarial, que fornecem uma solução de tecnologia capaz de integrar a gestão de todos os sistemas da organização em bases econômicas compatíveis com a concorrência.

A escolha deste tipo de aplicação para o estudo resulta de sua importância: o mercado brasileiro, como parte de um fenômeno mundial, vem presenciando nos últimos anos uma demanda crescente no uso de pacotes de sistemas de gestão empresarial. Carvalho (2002) relata que o mercado brasileiro de sistemas de gestão empresarial, estimado em US\$ 90 milhões em 2002 pelo Gartner Group, tradicional empresa de consultoria em tecnologia de informação, é altamente competitivo e se caracteriza atualmente por uma demanda das corporações para a revisão e implantação de módulos complementares em seus sistemas já implantados e por uma demanda de empresas de porte médio ou pequeno por novos sistemas.

Manzoni Jr. (1998) destaca que a lista das 500 maiores empresas brasileiras já está praticamente povoada pelas soluções de gestão empresarial de fornecedores locais ou estrangeiros, ocorrendo uma movimentação em direção ao mercado de médias e pequenas empresas para expansão de faturamento.

No cenário atual de grande competição, os fornecedores desenvolvem esforços para a manutenção da base instalada, relevante tanto pelo aspecto financeiro (representado pela venda de atualizações do *software* e pela renda de serviços de manutenção do *software* – cada cliente paga a título de manutenção do *software* um montante anual na faixa de 10% a 20% do custo de uma licença nova), quanto pelo aspecto de imagem da empresa (facilitando a venda de outros tipos de aplicação complementares).

O produto "sistema de gestão empresarial" foi introduzido no mercado mundial na década de 80, tendo passado por constantes lançamentos de novas versões, incorporando evoluções em suas características funcionais.

O processo de compra de um sistema de gestão empresarial envolve, além do relacionamento direto com os fornecedores, o uso de informações oriundas de grupos de usuários e de empresas de consultoria; este suporte é mais relevante no caso de compradores com pouco conhecimento ou experiência neste tipo do produto e em situações de primeira compra.

Os projetos e investimentos de implantação de um sistema de gestão empresarial normalmente são considerados demorados e caros. O alto nível de investimento na implantação do produto representa uma barreira de saída imediata para grande parte de usuários insatisfeitos; eles optam por permanecer utilizando o sistema, restringindo investimentos em atualizações e expansões do sistema até o instante em que julgam ter recuperado o investimento, quando passam efetivamente a considerar fornecedores alternativos para uma migração. Em função disto, fracassos na implantação e manutenção destes projetos podem tornar-se grandes desastres para todos os envolvidos, o que justifica a adoção, pelas empresas fornecedoras, de estratégias que favoreçam a conquista e manutenção dos clientes, como a gestão do valor do cliente.

1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O principal objetivo deste trabalho foi estudar como o conceito de valor percebido pelo cliente é entendido e aplicado nas estratégias de marketing em uma empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial. Para atingir este objetivo principal foram definidos os seguintes objetivos secundários:

- estudar como é entendido o conceito de valor percebido pelo cliente pelas áreas internas da empresa fornecedora;
- identificar se e como a empresa fornecedora realiza o aprendizado sobre o valor percebido pelo cliente (como identifica, dissemina e incorpora à sua cultura o valor percebido pelo cliente);
- identificar se e como o valor percebido pelo cliente é aplicado na definição e implementação das estratégias de marketing e eventuais barreiras à sua utilização;
- verificar se há convergência entre a visão interna e a visão externa quanto ao valor percebido pelo cliente, e como é administrada pela empresa fornecedora eventual lacuna entre estas visões. Para tanto é necessário:
 - estudar a visão interna do valor percebido pelo cliente (como variam os atributos relevantes de valor, na ótica das áreas da empresa fornecedora);
 - estudar a visão externa do valor percebido pelo cliente (como variam os atributos relevantes de valor, na ótica das áreas da empresa cliente que integram a unidade de tomada de decisão).

Utilizando o suporte de um levantamento bibliográfico prévio a respeito da evolução do pensamento teórico sobre valor percebido pelo cliente e gestão do valor do cliente, todas estas questões foram objeto de pesquisa de campo.

Como delimitação do estudo, o mesmo concentrou-se no conceito de valor percebido, definido como a avaliação, por parte dos clientes selecionados, relativamente à concorrência, dos atributos relevantes estes clientes. Outros conceitos de valor do cliente utilizados em administração – valor do cliente entendido como uma avaliação quantitativa do valor monetário de clientes individuais para a empresa durante todo seu relacionamento

comercial com o cliente, ou valor do cliente correspondente à quantificação e maximização do valor da organização para seus acionistas e proprietários – não são objeto deste estudo.

Embora uma oferta de tecnologia de informação para gestão empresarial possa envolver as dimensões de sistema, de plataforma e de serviços, o foco desta pesquisa será apenas a dimensão relativa ao sistema de gestão empresarial.

No contexto deste trabalho foram examinadas as influências do conceito de valor percebido nas seguintes estratégias de marketing:

- na dimensão marketing estratégico: segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento;
- na dimensão do marketing operacional: estratégias sobre o composto de marketing – produto, preço, distribuição e comunicação.

Este estudo, exploratório, não pretendeu desenvolver um modelo referencial completo. O método de pesquisa adotado – estudo de caso – impossibilita a generalização, no senso estatístico, dos resultados para as demais empresas, ainda que dentro do mesmo segmento.

1.4. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo justifica-se pela sua relevância no contexto da competitividade empresarial. O conhecimento pela empresa do valor percebido pelo cliente, a adequada comunicação dessa informação à sua estrutura organizacional e a implantação de estratégias de marketing baseadas no valor percebido favorecem a obtenção da satisfação e da lealdade dos clientes, contribuindo para maior vantagem competitiva e lucratividade das empresas.

A literatura existente sobre o tema do valor do cliente, em geral, comenta sobre a importância do valor para o cliente, sem se aprofundar no conceito ou detalhar sua aplicação na prática, pouco explorando a ligação entre o conceito de valor percebido pelo cliente e as estratégias de marketing.

Embora o conceito de orientação para o valor do cliente seja um tema bastante estudado, há uma lacuna no campo acadêmico quanto ao instrumental para sua aplicação prática, destaca Woodruff (1997, p. 140).

A base conceitual sobre o assunto é escassa e recente. O valor percebido pelo cliente e a gestão do valor do cliente são assuntos que estão localizados atualmente na fronteira do conhecimento do marketing. Constituem temas intimamente relacionados com o estudo de estratégias competitivas e que têm integrado o pensamento recente do marketing estratégico.

Silveira (2002, p. 144) atesta que as principais abordagens para o tema valor para o cliente existentes na literatura, aplicadas ou empíricas, investigam a percepção do cliente: não são encontradas investigações que acessem o que as organizações conhecem sobre o que é valor para seus clientes. Situam-se, portanto, muito mais sob a égide da área de comportamento do consumidor do que sob a de marketing estratégico.

A maior contribuição deste estudo é fornecer subsídios teóricos e práticos que orientem a empresa pesquisada (e empresas em situações semelhantes) na adoção da gestão do valor do cliente como elemento de estratégia competitiva em marketing.

O estudo também amplia o nível de pesquisa existente no âmbito de mercados empresariais, baixo quando comparado a mercados de bens de consumo. Não se tem conhecimento de publicações sobre estudos que situem o estágio atual de gestão do valor do cliente nas empresas do mercado empresarial de tecnologia de informação, no contexto brasileiro ou mundial.

A opção pelo tema decorre de gosto e afinidade pessoal com o assunto, que tem grande relação com a experiência profissional do autor.

1.5. REFERENCIAL CONCEITUAL E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Utilizou-se neste estudo o modelo conceitual ilustrado na Figura 1, que explicita os principais conceitos utilizados na pesquisa e sua interação. Os conceitos de gestão do valor do cliente de Woodruff e Gardial (1998) foram incorporados ao modelo do *American Customer Satisfaction Index* – ACSI, descrito em Fornell *et al.*(1996), numa adaptação feita por este autor para contemplar a possível transformação do aprendizado sobre o valor percebido pelo cliente em ação prática, influenciando as estratégias de marketing da empresa.

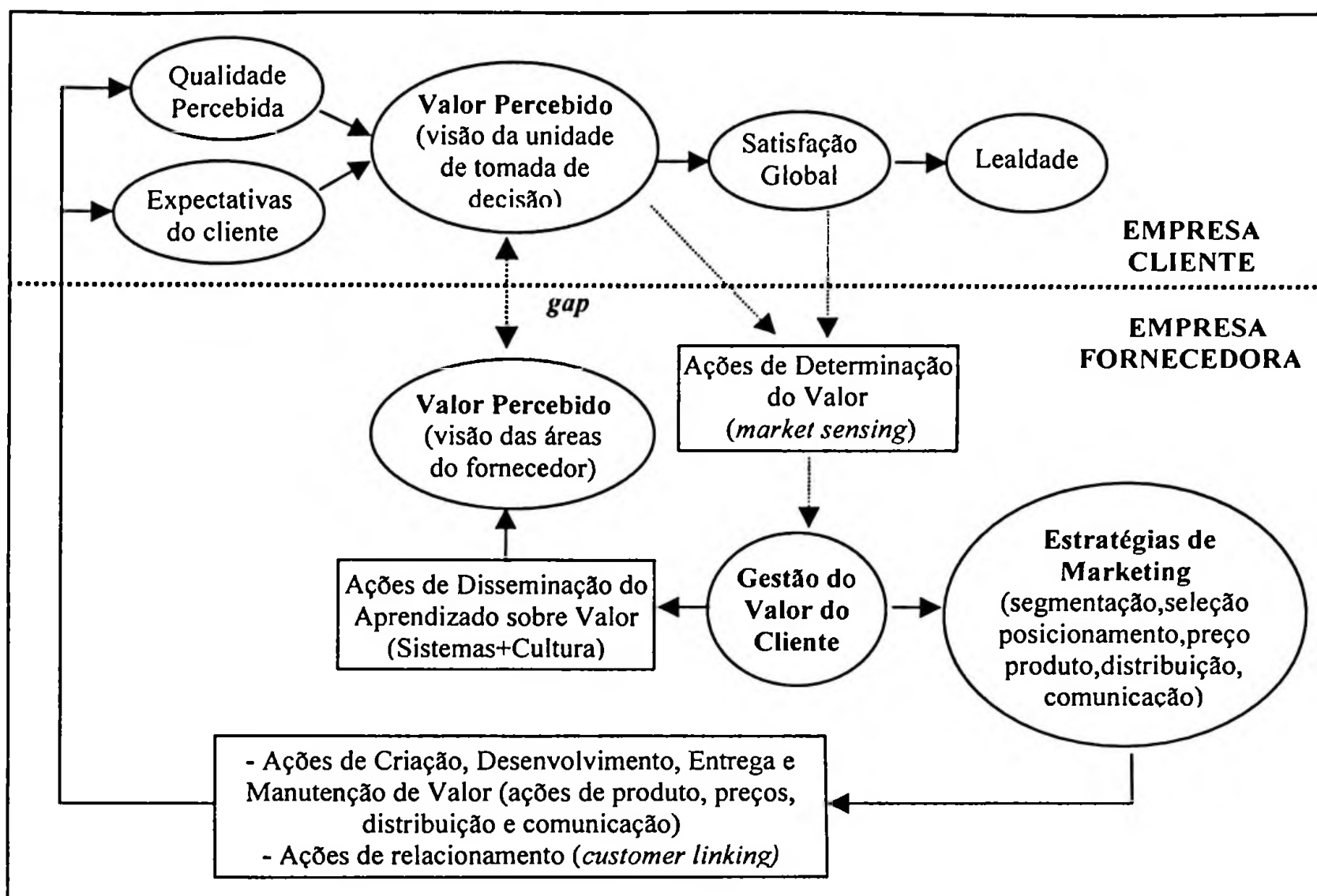


Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: adaptado pelo autor, a partir do modelo ACSI de Fornell *et al.* (1996) e de conceitos de Woodruff e Gardial (1998)

O modelo original da ACSI indica que a lealdade do cliente é influenciada positivamente pelo nível de satisfação, que, por sua vez, é influenciado pelo valor percebido pelo cliente. A adaptação do modelo inclui os aspectos da lacuna (*gap*) entre visão interna e externa de valor percebido, o conceito de gestão do valor do cliente e o seu relacionamento com as estratégias de marketing.

Os pressupostos conceituais utilizados ao longo do desenvolvimento deste trabalho abrangem: (1) a existência de uma visão interna e uma visão externa no que tange a valor percebido, como proposto por Zeithaml (1988); (2) a possibilidade da aplicação do aprendizado sobre valor percebido nas estratégias de marketing, como proposto por Woodruff e Gardial (1998); (3) a existência de uma unidade de tomada de decisão de compra no cliente, como proposto na literatura sobre mercado empresarial.

A definição operacional dos termos conceituais apresentados no trabalho auxilia os leitores a compreender como estes conceitos foram operacionalmente tratados;

considerando-se a questão-problema, adotaram-se as seguintes definições operacionais dos termos conceituais mais relevantes:

Valor percebido pelo cliente (também denominado **valor do cliente** ou **valor para o cliente**) – corresponde à avaliação, baseada numa comparação de expectativas e desempenho, por parte dos clientes selecionados, relativamente à concorrência, dos atributos de valor (intrínsecos e extrínsecos ao produto) relevantes para estes clientes em seu processo decisório de compra. O entendimento do conceito de valor percebido pelas empresas fornecedoras de sistemas de gestão empresarial corresponde à verbalização do conceito efetuada pelos entrevistados nas áreas internas da empresa.

Estratégias de marketing – conjunto de ações da empresa, envolvendo dimensões do marketing estratégico (segmentação, seleção de segmentos-alvo, posicionamento de mercado) e dimensões do marketing operacional (estratégias relativas ao composto de marketing – preço, produto, distribuição e comunicação).

Aplicação do conceito do valor percebido pelo cliente nas estratégias de marketing – Operacionalmente, para identificar como e em quais das estratégias de marketing da empresa fornecedora há influência do conceito de valor percebido pelo cliente, o autor analisou as práticas adotadas pela empresa, descritas nas entrevistas com executivos e em dados secundários obtidos, procurando identificar similaridades com os conceitos e práticas de gestão do valor do cliente identificados na revisão bibliográfica.

Sistema de gestão empresarial ou sistema ERP – *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais) – Pacotes comerciais de *software* que permitem a integração de dados provenientes dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização; incorporam modelos padrões de processos de negócios, são sistemas de informação integrados, utilizam um banco de dados corporativo, possuem grande abrangência funcional e requerem procedimentos de ajuste para que possam ser utilizados em uma determinada empresa, segundo Souza e Zwicker (2001, p. 2).

Gestão do valor do cliente (ou **gestão do valor percebido pelo cliente**) – entendida, utilizando a ótica de Woodruff e Gardial (1998), como uma estratégia de gestão composta pelas atividades de identificação do valor, seleção do valor, fornecimento de valor (abrangendo criação, desenvolvimento, entrega e manutenção), comunicação do valor e

avaliação do valor entregue, e apoiada por um processo de determinação do valor do cliente como um referencial expandido e adequado de aprendizado sobre o valor percebido pelo cliente.

Visão interna sobre valor percebido pelo cliente (ou ótica do fornecedor) – opinião da alta administração e dos gerentes das áreas que mantêm relacionamento com o cliente, na empresa fornecedora, sobre os atributos do produto ou serviço valorizados pelo cliente em seu processo decisório de compra (Goldstein, 2000, p.18). Operacionalmente, o entendimento do conceito de valor percebido e a avaliação dos atributos de valor pela alta administração e por outras áreas internas foram pesquisados. A alta administração indicou previamente as áreas internas mais influentes na definição das estratégias de marketing da empresa e a importância relativa de cada uma delas nesse processo; estes pesos foram utilizados para consolidar a visão interna do valor percebido de toda a empresa fornecedora, a partir das visões de cada área interna pesquisada. Para cada atributo integrante de uma lista previamente definida, os entrevistados definiram o grau de relevância e o desempenho da empresa fornecedora (relativamente ao desempenho de seus principais concorrentes do segmento).

Visão externa sobre valor percebido pelo cliente (ou ótica do cliente) – opinião dos próprios clientes sobre que atributos valorizam em um produto ou serviço, em seu processo decisório de compra (Goldstein, 2000, p.18); no mercado empresarial, envolve a avaliação dos elementos integrantes da unidade de tomada de decisão. Operacionalmente, pesquisou-se a avaliação dos atributos de valor junto aos gerentes das áreas internas mais influentes no processo decisório de compra do sistema ERP. A alta administração de cada empresa cliente indicou previamente estas áreas e a importância relativa de cada uma nesse processo decisório; estes pesos foram utilizados para consolidar a visão do valor percebido da empresa cliente, a partir das visões de cada área pesquisada. Para cada atributo integrante de uma lista previamente definida, os entrevistados definiram o grau de relevância e o desempenho da empresa fornecedora (relativamente ao desempenho de seus principais concorrentes do segmento).

Convergência entre a visão interna e a visão externa do valor percebido pelo cliente – corresponde ao grau de semelhança das avaliações interna e externa quanto à hierarquia dos atributos de valor, em termos da sua relevância no processo decisório de compra do sistema

ERP pelo cliente. Operacionalmente, utilizou-se a técnica não paramétrica de correlação por postos de Spearman para determinar o grau de concordância ou discordância entre a visão da empresa fornecedora e a visão de cada empresa cliente quanto à relevância dos atributos de valor. Também foram identificados os atributos de valor em que a empresa fornecedora apresentou o melhor e o pior desempenho, relativamente a seus principais concorrentes, na visão da empresa fornecedora e de cada empresa cliente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor examinar a inserção dos conceitos de valor percebido pelo cliente e gestão do valor do cliente no contexto da estratégia empresarial no mercado de tecnologia de informação, realizou-se um levantamento bibliográfico em literatura e trabalhos de pesquisa, nacional e internacional, abrangendo as disciplinas da Administração relacionadas ao tema.

Quanto à abrangência da revisão teórica, partiu-se da motivação para o valor percebido: a competitividade empresarial. Como o valor percebido se insere no contexto da orientação para o mercado, a qual se insere na orientação para marketing, estes aspectos foram examinados antes de se explorar, detalhadamente, o tema principal – valor percebido pelo cliente. Finalmente, como o trabalho focaliza o segmento de sistemas de gestão empresarial, integrante do mercado empresarial de tecnologia de informação, foram estudadas as características do mercado empresarial, as estratégias de marketing no mercado de tecnologia de informação e as características dos sistemas de gestão empresarial.

Assim, as seções desta revisão teórica incluem uma breve explanação dos seguintes temas: (1) competitividade empresarial: conceito e abordagens; (2) orientação de marketing e estratégias de marketing; (3) orientação para o mercado e seu elemento de foco no valor do cliente; (4) valor percebido e gestão do valor do cliente: conceitos e características; (5) características do mercado empresarial; (6) estratégias de marketing no mercado de tecnologia de informação e características dos sistemas de gestão empresarial.

O material apresentado a seguir contém a parte mais significativa da revisão bibliográfica efetuada. As normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2002) NBR 6023 e NBR 10520 foram adotadas como referência para a documentação deste trabalho.

2.1. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Muito tempo e pesquisa têm sido dedicados ao tema da competitividade empresarial e da vantagem competitiva, marcos fundamentais para todo administrador que objetiva conduzir sua organização ao sucesso.

Competitividade pode ser definida operacionalmente, segundo Campanhole (1999, p.99), 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.

Rodrigues e Amigo (2000, p. 25) assinalam que a competitividade, sob a ótica do mercado empresarial, decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados.

Lambin (1995, p.285) conceitua vantagem competitiva como o conjunto de características ou atributos detidos por um produto ou marca que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos; tais atributos podem estar contidos no próprio produto, nos serviços adicionais que acompanham o produto ou ligados às atividades de produção, distribuição ou vendas da empresa. Também destaca que a vantagem competitiva pode ser derivada de fatores internos, quando a empresa detiver custo de fabricação, administração ou gestão do produto inferior ao do principal concorrente, ou externos à empresa, quando as qualidades diferenciais do produto ampliado da empresa representam para o comprador um valor superior ao do principal concorrente.

Campanhole (1999, p.2-4) analisa a busca de fontes de vantagem competitiva, um tema muito presente na literatura sobre Administração. Os modelos clássicos de Administração, como Administração Científica, Relações Humanas, Comportamental e Burocrática, partiam da crença de que a base da competitividade era o tipo da organização. A partir das pesquisas de Chandler, em 1962, constatou-se a importância da adaptação da organização a seu ambiente para o desempenho competitivo. O movimento da qualidade, apoiado nos trabalhos de Deming e Juran e nos estudos do PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), a partir de meados do século XX, indicava que o principal fator de sucesso para as empresas estava relacionado com a qualidade de seus produtos. Entretanto, foi do marketing a grande contribuição, a partir de conceitos de Drucker, Levitt e Kotler, de que o sucesso das empresas dependia da análise, compreensão e atendimento das reais necessidades dos clientes. Desenvolveu-se então o campo da Gestão Estratégica, com expoentes como Porter, Hamel e Prahalad, Treacy e Wiersema, que consideram que o

sucesso da organização depende da adoção de estratégias que levem à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Mais recentemente, sob o conceito de Marketing Estratégico, Kohli e Jaworski e Day afirmam a importância da orientação para o mercado, visão ampliada por Gale, Woodruff e Gardial, que advogam uma estratégia baseada na gestão do valor do cliente como fonte de vantagem competitiva.

Migrou-se, portanto, da visão interna de qualidade e melhoria de processos para uma orientação voltada para o cliente e sua satisfação e, em seguida, para o mercado e o valor do cliente. São apresentadas, a seguir, as principais abordagens da competitividade empresarial.

- **A abordagem da Escola da Qualidade**

Garvin (1992, p. 3) apresenta quatro eras da evolução da gestão da qualidade, nas quais pode-se observar a transformação da qualidade de um caráter técnico e operacional, ligado ao controle de processo produtivo, para uma administração estratégica da qualidade (Figura 2).

<i>Características Básicas</i>	<i>Eras da Qualidade</i>			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Orientação	Verificar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerenciar a qualidade
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, enfrentado de forma proativa	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência
Foco	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda a cadeia de fabricação e a contribuição de todas funções para impedir falhas da qualidade	As necessidades do mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, com mobilização da organização
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, avaliação e reparo	Solução de problemas e uso de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas, educação e treinamento em qualidade
Responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamento de Controle da Qualidade	Todos departamentos, com envolvimento superficial da alta administração	Todos na empresa, com forte liderança da alta administração

Figura 2 – As eras da evolução da gestão da qualidade

Fonte: Garvin (1992)

Garvin (1992, p.59) ainda propõe oito dimensões críticas que podem servir de estrutura para a análise estratégica, de forma a explorar oportunidades para diferenciar o produto em relação aos concorrentes: conformidade do produto, confiabilidade, desempenho, características do produto ampliado, durabilidade, atendimento para manutenção (incluindo facilidade, rapidez e cortesia), estética do produto e qualidade percebida.

Durante a década de 70 e início da década de 80, menciona Wiersema (1996, p.12), muitas empresas tinham dificuldades em fabricar produtos de qualidade ou oferecer serviços confiáveis; os índices de rejeição em fábricas chegavam a 30% e os clientes não eram a primeira prioridade da empresa. O posterior aumento da competição estimulou o foco no cliente e no fornecimento de valor.

Gale (1996, p.8), analisando o movimento da qualidade nos Estados Unidos, desenvolveu um modelo de quatro estágios, apresentado como uma trajetória para a competitividade, onde cada etapa agrega novos elementos em relação à anterior e corresponde a um estágio de evolução do pensamento na gestão da qualidade, que se torna uma arma estratégica para a empresa (Figura 3).

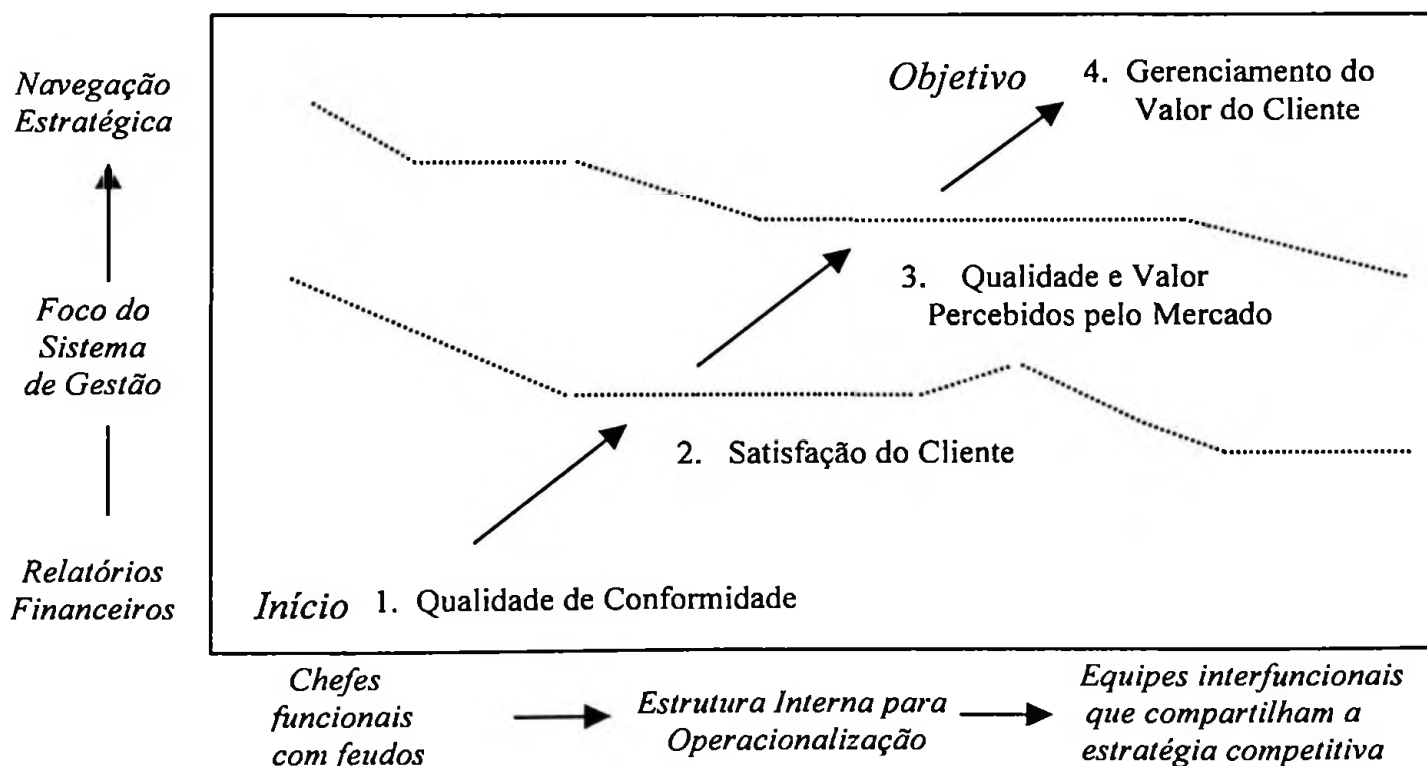


Figura 3 – A trajetória para a competitividade

Fonte: Gale (1996)

Estes estágios, apresentados numa escala crescente de eficácia, em que cada estágio agrega os conhecimentos adquiridos nos estágios anteriores, caracterizam-se como:

- Estágio 1 – Qualidade de conformidade: o foco da empresa reside nas suas operações internas, com objetivos de conformidade, fazer certo desde a primeira vez (ênfase em zero defeitos) e reduzir a sucata e o retrabalho (qualidade como instrumento de produtividade). Basicamente corresponde ao período anterior à implantação do prêmio nacional de qualidade americano – Malcolm Baldrige Quality Award;
- Estágio 2 – Satisfação do cliente: o foco reside no cliente, com objetivo de iniciar uma aproximação com o cliente, entender suas necessidades e expectativas e satisfazê-lo; não há preocupação com o desempenho relativo aos concorrentes;
- Estágio 3 – Qualidade percebida pelo mercado relativamente aos concorrentes: Nesta etapa a empresa procura aproximar-se dos clientes mais que seus rivais e seu foco se concentra na qualidade e no valor percebidos pelo mercado-alvo. Abrange monitorar o ambiente (clientes e concorrentes) num nível superior aos concorrentes, utilizar a análise de valor atribuído pelo cliente para observar o desempenho da empresa em relação aos concorrentes, analisar as causas de ganho ou perda de novos pedidos, estar dirigido para o mercado (clientes e concorrentes), atingir zero defecções de clientes (ao invés de zero defeitos) e prover valor percebido superior ao cliente. As empresas neste estágio utilizam abordagens mais completas de medição de seu desempenho no mercado, focando todo o mercado (e não apenas os clientes) e o desempenho em relação aos principais concorrentes. Também estão capacitadas a analisar como o comprador toma a decisão de compra, a entender o porquê está ganhando ou perdendo pedidos para os concorrentes e em que segmentos de mercado isto acontece e a formular estratégias para modificar a situação. Este estágio corresponde ao atendimento aos requisitos do prêmio nacional de qualidade americano e ao Gerenciamento Total da Qualidade;
- Estágio 4 – Gerenciamento do valor do cliente: o foco se concentra no papel decisivo da qualidade e do valor na estratégia competitiva da empresa. Neste último estágio, o gerenciamento total da qualidade atingido no estágio anterior é integrado aos demais sistemas de administração da empresa, como planejamento estratégico, orçamentos e controles, investimentos de capital, análise competitiva e medidas de desempenho e

recompensa. A gerência utiliza todo o conhecimento sobre gerenciamento de valor desenvolvido nos estágios anteriores para entender melhor a empresa, aplicando a disciplina administrativa para assegurar que este conhecimento é utilizado em suas estratégias. Ocorre um alinhamento de toda a empresa com as necessidades do mercado-alvo e a empresa utiliza as sete ferramentas de gestão do valor do cliente para tomar decisões que permitem produzir mais valor e obter os máximos benefícios, no longo prazo, para os acionistas, os clientes e a sociedade.

Gale (1996, p.6 e p.204) reconhece que a maioria das empresas atualmente está na parte inferior esquerda da Figura 4; mesmo nos Estados Unidos, muitas empresas estão apenas entrando no terceiro estágio e somente poucas estão prontas para entrar no quarto estágio.

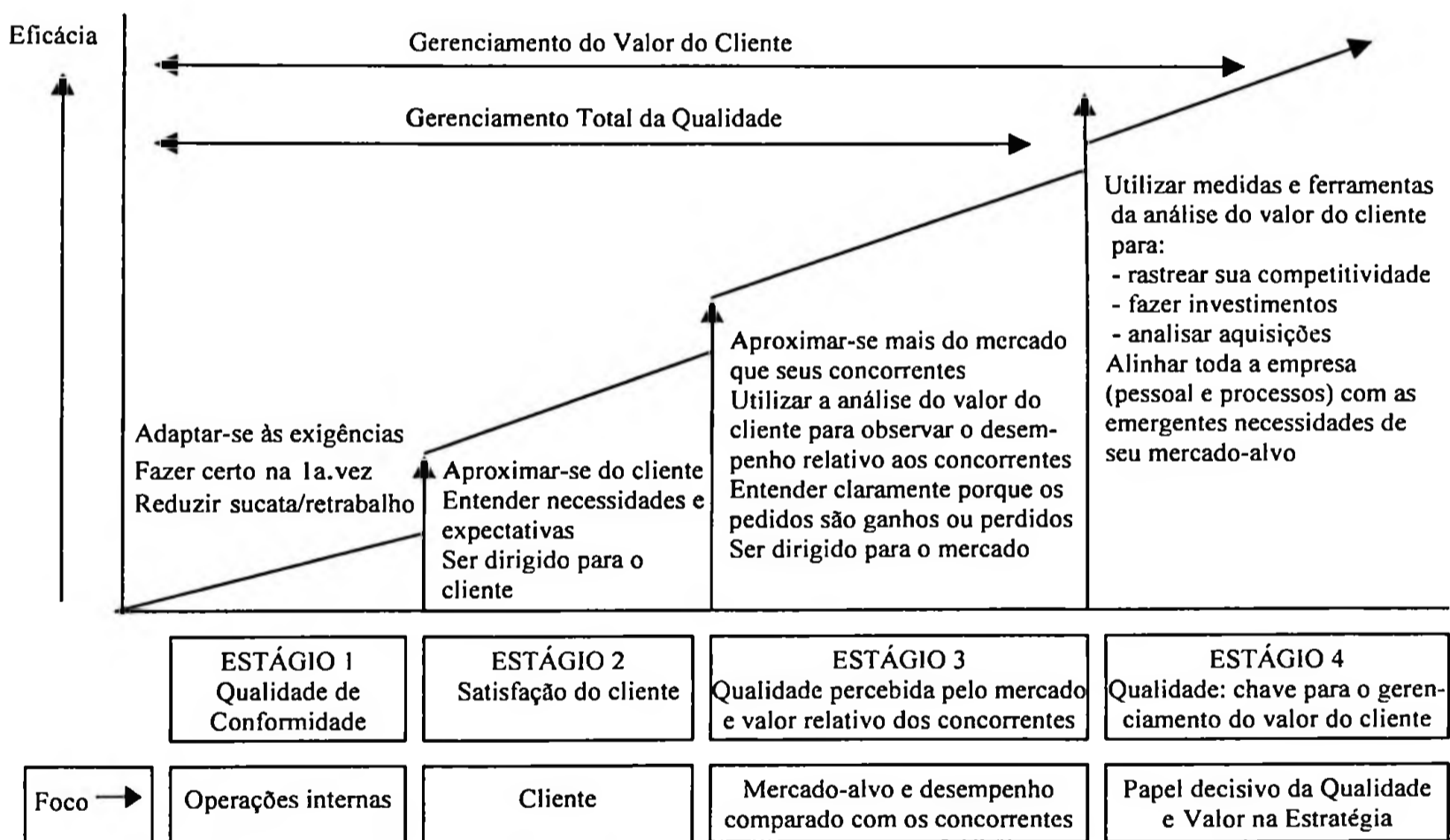


Figura 4 – Tornando a qualidade uma arma estratégica: os 4 estágios

Fonte: Gale (1996, p.8)

A implantação do prêmio nacional de qualidade americano, em 1987, foi um marco para a definição destes estágios, pois seus critérios de julgamento, orientados para o cliente, levaram rapidamente o movimento do estágio de qualidade de conformidade para o estágio da satisfação do cliente, fornecendo a fundação para os estágios mais sofisticados.

Woodruff (1997, p.139-140) relata que, na década de 80, o gerenciamento da qualidade total (TQM- *Total Quality Management*) tornou-se popular e os administradores aprenderam como melhorar a qualidade dos produtos e processos internos; estes esforços trouxeram importantes melhorias de desempenho, mas freqüentemente reforçaram uma orientação interna.

- **A abordagem de Competências e Capacidades**

Itami e Rohel (1987, p.12) ampliam a abrangência dos fatores internos à empresa como fontes de vantagem competitiva ao afirmar que os ativos invisíveis (definidos como os recursos baseados na informação, que incluem a confiança do cliente, a imagem de marca, o controle da distribuição, a cultura corporativa e as habilidades administrativas) são a real fonte de força competitiva. Hamel e Prahalad (1995, p.222) apresentam o conceito de competências essenciais (o conhecimento coletivo de uma organização, representado pelo conjunto de habilidades e tecnologias, que permite à empresa oferecer um determinado benefício aos clientes), que se reforçam com o uso e compartilhamento, são de difícil imitação, contribuem nos benefícios percebidos pelo cliente e possibilitam o acesso a uma grande variedade de mercados. Stalk, Evans e Shulman (1992, p.66) introduzem o conceito de capacidades como uma ampliação das competências essenciais, abrangendo toda cadeia de valor e com maior visibilidade para o consumidor, mais relacionadas à gestão do conhecimento tecnológico e de produção nos processos-chave da cadeia de valor.

- **A abordagem de vantagem competitiva de Porter**

A vantagem competitiva sustentável, desenvolvida por Porter, é a mais tradicional abordagem geral ao problema da obtenção de desempenho superior pelas empresas. Segundo Porter (1989, p.2), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor, entendido como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. A vantagem competitiva é obtida através da implementação das estratégias competitivas genéricas – liderança de custo, diferenciação e enfoque –, dirigidas para o desenvolvimento de atributos do produto; a estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria. Porter (1999, p.47) destaca que uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se

conseguir estabelecer uma diferença sustentável, seja proporcionando maior valor aos clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Além do modelo conceitual, Porter criou ferramentas para sua implementação, como o modelo das forças competitivas e a cadeia de valor. O modelo referencial das 5 forças do ambiente competitivo (Figura 5) estabelece que a empresa terá de definir sua estratégia competitiva considerando a intensidade da concorrência existente, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos; o estrategista empresarial busca encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las a seu favor.

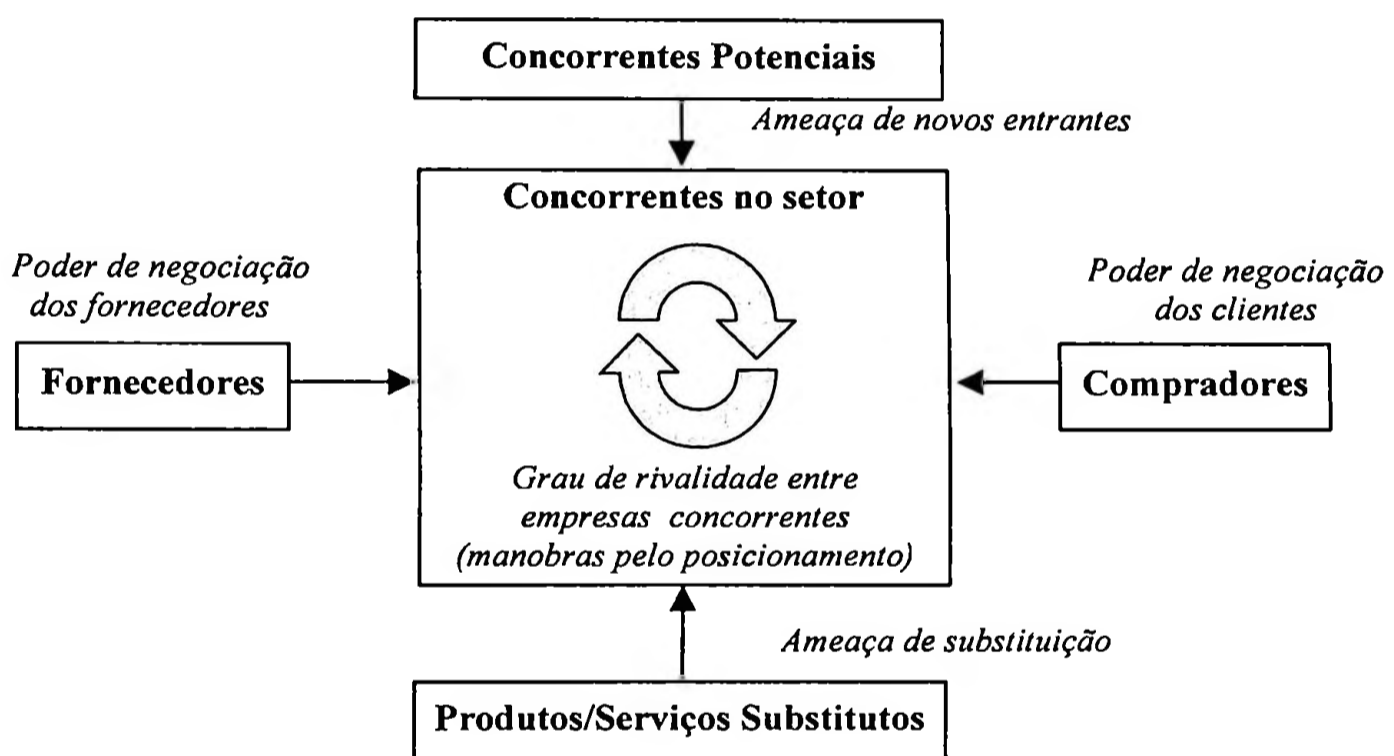


Figura 5 – Modelo referencial das 5 forças do ambiente competitivo

Fonte: Porter (1989, p.4)

Outra ferramenta fundamental de Porter (1989, p.31) é a cadeia de valor, instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar formas de intensificá-la. Este modelo referencial permite desagregar uma empresa nas suas atividades de valor (atividades distintas, abrangendo atividades de apoio e atividades primárias, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores), para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Porter (1999, p. 47-53) assinala que muitos dos esforços gerenciais para tornar as empresas flexíveis e capazes de reagir com rapidez às constantes mudanças de mercado são

impactados pela incapacidade empresarial de distinguir entre eficácia operacional (entendida como o desempenho das mesmas atividades de maneira melhor que os rivais) e estratégia (cuja essência está na opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes, em comparação como os rivais).

O constante aprimoramento da eficácia operacional, com o uso de ferramentas e técnicas gerenciais como gestão da qualidade total, terceirização, parcerias e reengenharia, embora necessário, geralmente é insuficiente. Ao longo do tempo, ocorre a rápida proliferação das "melhores práticas", imitadas pelos concorrentes, e a convergência competitiva, pois quanto mais praticam o *benchmarking*, mais as empresas se assemelham entre si. Porter (1999, p. 10) defende que, simultaneamente à melhoria da eficácia operacional, a empresa adote um posicionamento estratégico, cuja essência consiste em escolher atividades diferentes dos rivais – uma posição exclusiva – e que impliquem em posições excludentes em relação às demais posições, como meio de proteção contra o reposicionamento dos rivais, que se ganharem ao atingir a nova posição, estarão também perdendo pelo fato desta nova posição ser conflitante com a anterior.

Ao utilizar a análise do ambiente e o ajuste da cadeia de valor da empresa a ele, Porter adota uma abordagem de foco externo para obtenção de vantagens competitivas. Em termos gerenciais, um dos pontos mais positivos de sua abordagem foi enfatizar a competição estendida pelo conceito de valor, e não apenas a competição existente entre rivais.

No pensamento tradicional sobre valor, baseado nos modelos de economia industrial, cada empresa ocupa uma posição na cadeia de valor: no início da cadeia, os fornecedores provêm insumos e a empresa adiciona valor a estes insumos, antes de passá-los ao próximo agente da cadeia de valor, até chegar ao consumidor final. Nesta visão, a empresa deve posicionar-se adequadamente na cadeia de valor, selecionando corretamente os produtos e segmentos em que vai atuar e as atividades internas que agregam valor. Normann e Ramírez (1993, p.65) expandem o conceito de cadeia de valor para uma visão de constelação de valor, mais adequada ao contexto de competição global, mudanças rápidas e novas tecnologias, segundo eles. Este modelo conecta a empresa aos outros agentes econômicos do mercado: ao invés de ser um elo na cadeia de valor, a empresa deve se posicionar como o centro de uma constelação de valor, numa relação de mútuos benefícios com fornecedores, clientes e parceiros de negócios, estimulando a criação e produção conjunta de valor.

- **A abordagem da satisfação do cliente**

Woodruff (1997, p.139) comenta que, no início da década de 90, define-se a orientação para o cliente, em que as empresas dirigem seus produtos e serviços para satisfazer o cliente, emergindo a avaliação da satisfação do cliente (CSM – *Customer Satisfaction Measurement*) como abordagem para integrar a "voz do cliente" aos esforços de melhoria da qualidade. Contudo, esta abordagem não atingiu plenamente seus objetivos em razão de fatores como a falta de rigor metodológico nos processos de medição da satisfação dos clientes, a falha das empresas em atuar eficazmente respondendo aos problemas detectados nas avaliações e, principalmente, a baixa correlação entre os dados de satisfação de clientes e o desempenho organizacional ao longo do tempo.

Na seqüência, muitas organizações voltaram-se novamente para dentro de si mesmas, buscando melhorar seu desempenho através de mudanças estruturais e nos seus processos. Abordagens como *downsizing* e reengenharia surgiram como ferramentas gerenciais populares que prometiam criar organizações enxutas e eficientes; embora tenham alterado o modo de operação das empresas, não atingiram o impacto desejado no desempenho final.

Slywotzky e Morrison (1998, p.19) analisam a dificuldade das empresas manterem um pensamento centrado no cliente, afirmando que quando o sucesso da empresa se prolonga por muito tempo, seu centro de gravidade se movimenta. Na fase empreendedora, a empresa concentra-se nos clientes; à medida que cresce, o centro de gravidade tende a deslocar-se, de forma lenta e sutil, para si mesma, até que na fase de sucesso ele se afasta ainda mais dos clientes e a empresa se concentra em si mesma. Para adotar a orientação para o cliente, tais autores propõem que os gerentes devem inverter a cadeia de valor tradicional (Figura 6).

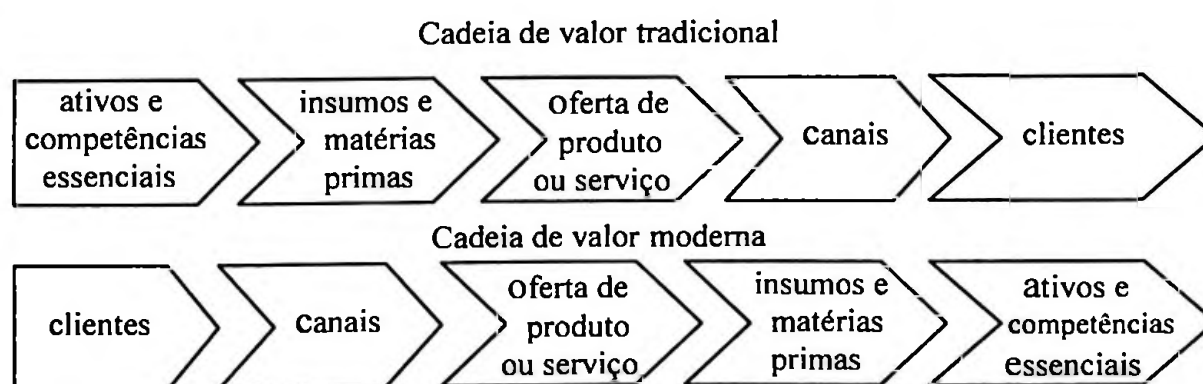


Figura 6 – A inversão da cadeia de valor

Fonte: Slywotzky e Morrison (1998)

A cadeia de valor tradicional começa com as competências essenciais da empresa, movimenta-se em direção a insumos, para uma oferta, para os canais e para o cliente, buscando alternativas para transformar os ativos em produtos ou serviços que atendam o cliente. Slywotzky e Morrison defendem, na cadeia de valor moderna, o pensamento gerencial estruturado na seguinte seqüência: (1) quais as necessidades e prioridades dos clientes da empresa? ; (2) que canais podem satisfazer estas necessidades? ; (3) que produtos e serviços devem fluir através destes canais? ; (4) que insumos e matérias primas são necessários para criar estes produtos e serviços? ; (5) que ativos e competências essenciais são críticos para disponibilizar estes insumos e matérias primas? .

- **A abordagem para o mercado e o valor do cliente**

As pressões competitivas do mercado se acentuaram durante a década de 90, demandando a busca de novas fontes de vantagem competitiva. Algumas empresas passam a adotar uma orientação para o mercado, que amplia o contexto da abordagem para a satisfação do cliente ao considerar, além dos clientes atuais, os potenciais clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Esta transformação gerencial consistiu em reorientar a estratégia empresarial para a entrega de valor superior ao cliente. Vários autores (como Gale, Day, Jaworski e Kohli, Narver e Slater, Shapiro e Sviokla) sustentam esta abordagem usando como argumentos o exemplo de sucesso de renomadas empresas (como Federal Express e Xerox), pesquisas indicando uma forte relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional e análises de custo indicando que a retenção de clientes é substancialmente mais econômica que a conquista de clientes.

A orientação para o mercado, conforme Narver e Slater (1990, p.21), propicia o desempenho superior contínuo da empresa através da criação de valor superior para o cliente e abrange os elementos de orientação para a concorrência, orientação para o cliente e coordenação interfuncional.

O valor do cliente está claramente inserido na orientação para o mercado: a determinação do valor percebido pelo cliente integra a orientação para o cliente, enquanto a gestão do valor do cliente permeia a coordenação interfuncional.

Se a noção de valor para o cliente não é recente, tendo sido abordada por Alderson em 1957 e por Drucker em 1973, sua inserção na visão estratégica da empresa é o fato novo na adoção da orientação para o mercado, com foco no valor do cliente.

Gale (1996, p.19) aponta que o valor do cliente é o conceito e a meta mais importante na administração de uma empresa.

Woodruff e Gardial (1998, p.4) afirmam que a próxima fonte de vantagem competitiva provém da criação, comunicação e entrega de valor superior para clientes selecionados, num processo que se inicia com informação sobre os clientes. Assinalam ainda que esta vantagem reside em quão bem os gerentes usam a informação sobre valor do cliente para desenvolver e implementar estratégias efetivas de entrega de valor. Como instrumental para auxiliar os gerentes a aprender sobre o valor do cliente e como esse valor se transforma em satisfação do cliente, Woodruff e Gardial (1998, p.8) apresentam um processo de determinação do valor do cliente.

Enquanto gerentes orientados para o mercado enfatizam a satisfação dos clientes e o acompanhamento das ações dos concorrentes para influenciar a compra de clientes, gerentes orientados para o valor do cliente procuram melhorar os processos que são críticos para entregar valor para clientes selecionados, ressaltam Woodruff e Gardial (1998, p. 26).

Silveira (2002, p.1) destaca que existe hoje na fronteira do conhecimento em marketing uma forte crença de que, quanto mais as empresas estiverem próximas de seus clientes, adotando uma orientação para o mercado e alinhando suas estratégias no sentido da entrega de valor superior ao cliente, mais chances de desenvolver vantagem competitiva sobre seus adversários elas terão.

Finalmente, como destaca Amigo (2003, p.91), a competição empresarial com base no valor do cliente caracteriza-se por ser relativa e dinâmica. É necessário que a percepção de valor dos clientes a respeito da oferta da organização seja estabelecida de forma comparativa aos concorrentes e seja relativizada pelas variáveis ambientais: não se trata de oferecer tudo o que o cliente demanda, mas de atender suas necessidades de forma superior aos concorrentes, em um determinado contexto. Além disso, a abordagem de valor do cliente deve ser dinâmica, pois não se trata apenas de oferecer o melhor valor para o cliente hoje, mas de realizar os movimentos certos em toda a organização para oferecer o valor que

os clientes demandarão amanhã e assim liderar o mercado. Como os atributos valorizados pelo cliente e o desempenho da empresa na entrega desses valores podem variar ao longo do tempo, as mudanças nos clientes, nos concorrentes e no macro-ambiente necessitam ser continuamente monitoradas.

- **A abordagem das Disciplinas de Valor**

Rodrigues e Amigo (2000, p.28) assinalam que a abordagem das Disciplinas de Valor pode ser vista como um desenvolvimento da abordagem de vantagens competitivas de Porter, muito adequado à aplicação no âmbito do marketing empresarial, com suas características específicas. Treacy e Wiersema (1995, p.13-14) conceituam Disciplinas de Valor como um conjunto de proposições de valor e modelos operacionais adotados pelas empresas líderes como estratégias para obter vantagem competitiva; elas correspondem a três tipos de imagem pelas quais as empresas desejam ser percebidas pelos clientes:

- **Excelência operacional** – empresas que adotam esta disciplina procuram oferecer produtos e serviços confiáveis a preços competitivos e entregues com um mínimo de dificuldade e inconveniência aos clientes. O objetivo destas empresas é tornar-se líder do segmento em preço e conveniência: esforçam-se em reduzir custos e otimizar seus processos de negócio, tornando-os ágeis e eficientes;
- **Liderança tecnológica ou Excelência em Produtos** – empresas que adotam esta disciplina procuram oferecer aos clientes produtos e serviços de vanguarda, que permanentemente melhorem seu uso pelo cliente, tornando os produtos concorrentes obsoletos. Para obter este produto ou serviço de desempenho superior, investem em tecnologia de produto e tecnologia de gestão, buscam ser inovadoras e ágeis em comercializar suas idéias e procuram continuamente superar sua tecnologia;
- **Intimidade com os clientes** – empresas que adotam esta disciplina focam o que clientes específicos desejam, mantendo um relacionamento que lhes permite reconhecer as necessidades únicas desses clientes e atendê-las com soluções específicas. Implica em segmentar alguns nichos no mercado, adotar um posicionamento de mercado preciso e ajustar ofertas que atendam exatamente às demandas destes nichos. As companhias que utilizam esta disciplina combinam o conhecimento detalhado do cliente com uma flexibilidade operacional, de modo a poder responder rapidamente à maioria das

necessidades, atingindo uma grande lealdade dos clientes. Elas estimulam sua força de vendas a atuar junto ao cliente, contribuindo com recomendações que melhorem seu negócio e recorrendo freqüentemente a bancos de dados que contém informações relevantes sobre o perfil dos clientes.

Treacy e Wiersema advertem que focar uma disciplina de valor como estratégia corresponde efetivamente a selecionar uma categoria de clientes para servir, ou seja, segmentar e selecionar o mercado e posicionar a empresa. Alertam que é muito difícil uma empresa ser a melhor nas três ou até em duas destas disciplinas, porque não há recursos suficientes e porque as três disciplinas exigem atitudes gerenciais que conflitam; recomendam que a empresa se torne a melhor numa disciplina e que alcance um nível adequado nas demais.

- **A abordagem do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) é uma metodologia para motivar e mensurar o desempenho das empresas sob a ótica das dimensões financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e conhecimento, fornecendo um quadro de referência balanceado do desempenho operacional atual da empresa e dos elementos condutores do desempenho futuro.

Em cada uma destas dimensões a empresa pode efetuar uma escolha criteriosa de indicadores, de modo a obter uma representação da sua estratégia competitiva de longo prazo. Vários destes indicadores estão associados ao valor do cliente: enquanto na dimensão do cliente podem ser utilizados indicadores como satisfação de clientes e valor percebido, na dimensão dos processos internos podem ser utilizados indicadores do desempenho dos processos críticos ligados à construção e entrega de valor no presente e à criação de valor para futura entrega. .

Assim, o *Balanced Scorecard* se alinha com o conceito de valor percebido, pois implica num conhecimento do cliente e dos atributos que ele valoriza, como uma etapa para a formulação da estratégia. Kaplan e Norton (1997, p.77) organizam estes atributos de valor em três categorias: atributos de produtos e serviços (como funcionalidade, qualidade, preço, tempo, unicidade), atributos de imagem e reputação (como valor da marca) e atributos de relacionamento com os clientes (como conveniência, confiança, agilidade no atendimento).

2.2. ORIENTAÇÃO DE MARKETING E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

2.2.1. Orientação de Marketing

Kotler (2000, p.30) conceitua o marketing como "um processo social pelo qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros", ressaltando o foco na criação e na oferta de valor para o cliente.

Toledo (1994, p.40) identifica três dimensões no conceito de marketing: (1) funcional, relacionada ao objetivo e ao objeto da atividade do marketing; (2) gerencial, voltada o processo administrativo de marketing; (3) filosófica, que trabalha o significado de marketing, abordando as orientações para produto, produção, vendas, marketing societal e marketing. A orientação para marketing engloba as orientações para o cliente, para a concorrência e para o mercado, sendo que nesta última insere-se o valor percebido, que foca o valor para o cliente, relativamente à concorrência.

Kotler (2000, p. 38) destaca que a administração do marketing pode ocorrer segundo cinco distintas orientações, decorrentes da própria evolução da filosofia de administração de marketing:

- Orientação de produção – com orientação interna à empresa, tem o foco na eficiência e no volume de produção, para fazer baixar os custos e os preços. Sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo;
- Orientação de produto – com o foco nos produtos, sustenta que os consumidores preferem produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham aspectos inovadores, relegando o esforço promocional a um segundo plano;
- Orientação de vendas – com o foco nos canais de venda, parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, não compram os produtos da organização em quantidade suficiente, sendo necessário um esforço agressivo de vendas e promoção para estimular a demanda;
- Orientação de marketing – sustenta que a chave para a empresa atingir as metas organizacionais e ganhar vantagem competitiva é ser mais eficaz que seus concorrentes

na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados;

- Orientação de marketing societal – adiciona o aspecto do impacto social ao conceito de marketing, enfatizando que a empresa deve determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e proporcionar um valor superior aos clientes, de forma a manter ou ampliar o bem estar do cliente e da sociedade, no longo prazo.

Churchill e Peter (2000, p.6) mencionam os modos tradicionais de orientação do marketing nas organizações (produção, vendas e marketing) e acrescentam e defendem uma quarta abordagem: orientação para o valor, que se baseia em entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para os clientes e considerar os outros públicos interessados. O marketing orientado para o valor se destina a alcançar objetivos da empresa desenvolvendo valor superior para os clientes. A essência dessa abordagem reside em seis princípios: (1) concentrar-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente; (2) oferecer aos clientes um valor superior relativamente à concorrência; (3) atuar proativamente mudando o ambiente para melhorar as chances de sucesso; (4) utilizar equipes interfuncionais sempre que elas melhorem a eficácia das atividades de marketing; (5) melhorar continuamente o planejamento, implementação e controle de marketing; (6) considerar o impacto das atividades de marketing sobre os outros públicos interessados na organização (proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, comunidade e sociedade, funcionários, grupos de pressão).

Lambin (1995, p.16-26) analisa a evolução do marketing ao longo do século XX e caracteriza três estágios:

- marketing passivo: situado no contexto de demanda maior que capacidade de oferta, a ótica da produção prevalece e a empresa se ocupa em vender o que se produziu;
- marketing de organização: em contexto de mercados em crescimento e capacidades produtivas disponíveis, prevalece a ótica de vendas. O mercado, mais resistente à compra de produtos não essenciais, porém sensível a estímulos de vendas, leva a empresa a reforçar sua gestão de vendas, utilizando meios promocionais para atrair e manter clientes;

- marketing ativo: em contexto de progresso tecnológico, saturação progressiva das necessidades da maior parcela do mercado, globalização de mercados e competição elevada, desenvolve-se o papel do marketing estratégico e a ótica do marketing orientado ao mercado, buscando a satisfação das necessidades do cliente.

2.2.2. Marketing Estratégico e Marketing Operacional

A análise da evolução do conceito de marketing, segundo Lambin (1995, p.1), permite defini-lo como um sistema de pensamento e um sistema de ação. O autor divide o marketing nas áreas Estratégica e Operacional, envolvendo respectivamente as dimensões de análise e ação; ambas compõem, de forma complementar, o planejamento de marketing.

Lambin (1995, p.8) assinala que o Marketing Estratégico parte da análise sistemática e permanente das necessidades do mercado-alvo e da identificação dos mercados atrativos, atuais e potenciais. Sua função é especificar a missão da empresa, definir seus objetivos de médio e longo prazo e elaborar uma estratégia que resulte no desenvolvimento de produtos de desempenho adequado, que apresentem características que os diferenciem dos concorrentes. O Marketing Operacional é conceituado por Lambin (1995, p. 6) como uma ação de conquista dos mercados existentes, com horizonte de curto e médio prazo. Consiste da ação comercial clássica, centrada na realização de uma meta de vendas e que se apóia nos meios táticos da política do produto, da distribuição, do preço e da comunicação.

Kotler (2000, p.106-107) também aborda os componentes estratégico e operacional do marketing ao analisar a contribuição do marketing no processo de negócios da empresa, entendido, segundo uma visão moderna e adequada a economias competitivas, como uma seqüência de etapas de criação e entrega de valor para o cliente. Inicialmente, o Marketing Estratégico suporta a seleção do valor, através da segmentação dos clientes, da seleção de mercado-alvo e do posicionamento do valor da oferta. A seguir, o Marketing Tático ou Operacional suporta as etapas de entrega de valor – através do desenvolvimento de produtos, determinação de preço, distribuição e assistência – e a etapa de comunicação do valor – através da utilização da força de vendas, promoção, propaganda e outros instrumentos de comunicação

2.2.3. Estratégias sobre o Composto de Marketing

O composto de marketing, conceito central do marketing, é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo, de acordo com Kotler (2000, p.37). Essas ferramentas foram agrupadas nos quatro grandes e tradicionais grupos denominados os 4Ps do marketing: produto, preço, distribuição e promoção (hoje mais adequadamente denominado como comunicação).

Conforme Kotler (1999, p. 125), cada uma destas dimensões abrange várias atividades:

- produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções;
- preço: preço nominal, descontos, prazos para pagamento, condições de crédito;
- distribuição: canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque, transporte;
- comunicação: propaganda, promoção, força de vendas, relações públicas, marketing direto.

As estratégias ou decisões da empresa a respeito desses 4 Ps constituem o alicerce do Marketing Operacional; optou-se por não detalhá-las nesta revisão bibliográfica. Na seção relativa a Tecnologia de Informação e Sistemas de Gestão Empresarial são apresentadas algumas características destas estratégias aplicadas aos mercados de alta tecnologia.

2.2.4. Segmentação, Seleção de mercado-alvo e Posicionamento

As decisões de segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de produto, que estão entre as escolhas estratégicas mais críticas feita por uma organização e que integram o escopo do Marketing Estratégico, serão examinadas resumidamente.

O conceito de posicionamento tem experimentado uma evolução ao longo do tempo, relatam Toledo e Hemzo (1991, p.2); originalmente proposto por Al Ries e Jack Trout em 1981 como uma ferramenta de apoio ao composto de comunicação, o conceito foi ampliado por autores como Yoram Wind, Philip Kotler e Edward DiMingo, que lhe conferiram uma

dimensão mais abrangente – posicionamento estratégico –, identificada com o Marketing Estratégico.

Wind (1982 *apud* Toledo e Hemzo 1991, p.2) define o posicionamento de um produto ou marca como a posição que ele ocupa em um dado mercado, relativamente aos concorrentes; a empresa deve procurar definir a imagem que goza o produto ou a marca junto ao consumidor e avaliar a consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado. DiMingo (1988 *apud* Toledo e Hemzo 1991, p.2) conceitua o posicionamento como "o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos que são significativos para seus consumidores –, para que a empresa ou o produto se torne preferido no mercado". O posicionamento parte da percepção dos consumidores quanto aos valores significativos do produto ou da empresa e ajuda-os a reconhecer as diferenças reais entre produtos competidores, para que a escolha recaia no produto percebido como o de maior valor.

O processo de posicionamento estratégico, como assinalam Toledo e Hemzo (1991, p.3), envolve as fases de segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento. A empresa deve inicialmente identificar os atributos de valor utilizados pelos consumidores para avaliar as ofertas de marketing das várias empresas concorrentes no mercado, o seu grau de importância e a posição relativa da empresa frente a seus concorrentes.

Kotler (1998, p.225), numa abordagem tradicional, indica que a adoção do marketing de segmentos exige três processos importantes: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado. A Figura 7 apresenta as etapas componentes de cada processo.

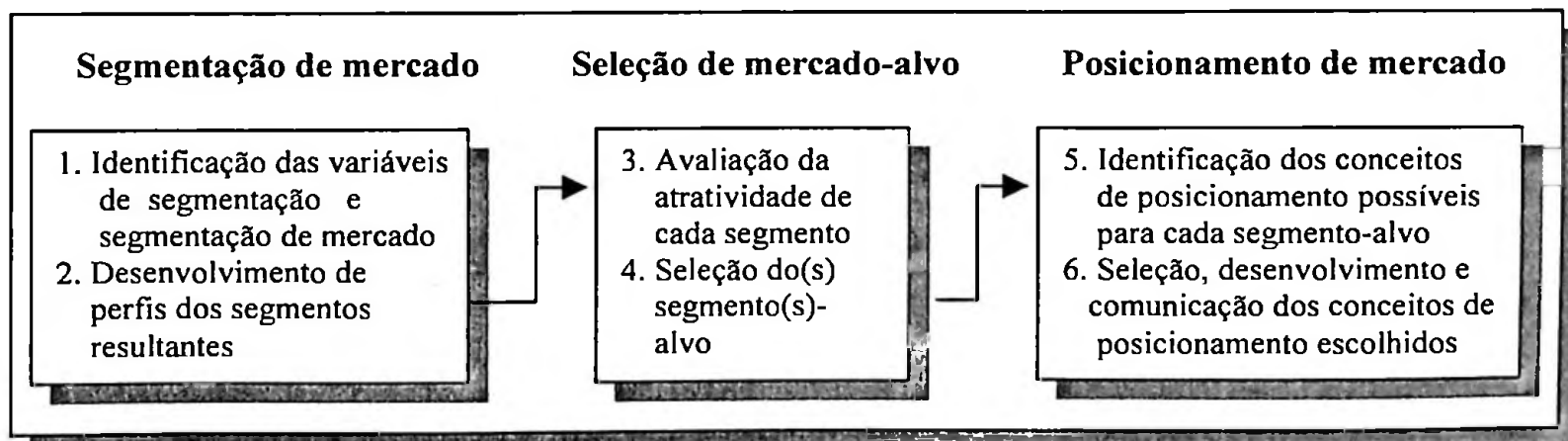


Figura 7 – Etapas para segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento

Fonte: Kotler (1998)

A segmentação de mercado é conceituada por Kotler (1998, p.225) como a ação de identificar as diferenças entre compradores em um mercado, classificando-os em segmentos, de modo a que os integrantes de um segmento respondam similarmente a uma dada estratégia de posicionamento de marketing (em termos de volume ou frequência de compra ou a lealdade à marca, por exemplo). Há muitas formas de segmentar um mercado, nem todas eficazes. Para serem úteis, afirma Kotler (1998, p. 242), os segmentos de mercado devem ser mensuráveis, acessíveis, rentáveis para justificar sua ativação, diferenciáveis (respondendo diferentemente aos elementos do composto de marketing), acionáveis por programas de marketing com os recursos disponíveis e estáveis ao longo do tempo. As bases para segmentação são as variáveis de segmentação, que dividem o mercado em segmentos e descrevem o perfil destes segmentos.

A seleção de mercado-alvo, segundo Kotler (1998, p.249), é o processo de avaliar os vários segmentos, decidir quais deles a empresa decide atender e como atender; alguns autores integram esta etapa com a segmentação.

O posicionamento de mercado, na visão de Kotler (1998, p. 265), é o ato de desenvolver uma oferta e uma imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa na mente dos consumidores-alvo. O processo de posicionamento consiste em identificar um grupo de possíveis vantagens competitivas sobre as quais construir uma posição, selecionar as vantagens competitivas certas e desenvolver e comunicar a posição escolhida ao mercado, via composto de comunicação.

O conceito de posicionamento relaciona-se ao conceito de valor percebido pelo cliente, pois aborda a forma como o produto ou marca é percebido pelo cliente, quanto aos seus atributos relevantes, relativamente aos produtos concorrentes.

Crego e Schiffrin (1995 *apud* Kotler 1998, p. 254) indicam que as empresas orientadas para o cliente devem estudar o que ele valoriza e depois preparar uma oferta que exceda as expectativas do cliente.

Kotler (1998, p. 269) enumera oito estratégias alternativas de posicionamento: (1) por atributos do produto, baseado no desempenho do produto em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos; (2) por benefício, apresentando o produto como líder nos benefícios que ele representa; (3) por tipo de uso ou aplicação; (4) por categoria de usuário, associando

o produto a uma classe de usuários, com base em estilos de vida, traços de personalidade, características demográficas; (5) contra a concorrência, comparando, implícita ou explicitamente, o produto contra um concorrente; (6) pela relação qualidade/preço, em que o produto é posicionado como oferecendo o maior valor; (7) por ocasião específica de uso, em que se apresenta o produto como o mais adequado para ser usado em uma específica situação; (8) por dissociação de classe de produto, enfatizando as diferenças de características entre duas categorias de produtos e posicionando o produto como líder numa delas.

Os erros de posicionamento que devem ser evitados, segundo Kotler (1998, p.268), são: (1) sub-posicionamento, quando a incapacidade da empresa se posicionar resulta em consumidores com vaga idéia da empresa ou marca; (2) super-posicionamento, quando a empresa fornece ao mercado uma imagem muito limitada da empresa ou da marca ou cria uma expectativa indevida, gerando futura dissonância cognitiva; (3) posicionamento confuso, quando os compradores ficam com imagem confusa da marca, resultante de falhas na mensagem ou de freqüente mudança do seu posicionamento; (4) posicionamento duvidoso, quando os compradores têm dificuldade de acreditar nos apelos de propaganda de posicionamento da marca por não associar o benefício anunciado ao benefício real.

Para DiMingo (1988 *apud* Toledo e Hemzo 1991, p.4), o posicionamento estratégico resulta da integração de um processo de posicionamento de mercado e um processo de posicionamento psicológico. O posicionamento de mercado envolve as atividades de análise das oportunidades de mercado, identificação de segmentos do mercado, avaliação e seleção dos segmentos de mercado e estabelecimento de estratégias competitivas. O posicionamento psicológico consiste em construir uma identidade distinta para a empresa ou produto na mente do consumidor e então aplicar os instrumentos de comunicação para transmitir esse posicionamento para o consumidor, visando dispô-lo à decisão de compra favorável à empresa.

Ries e Trout (1982 *apud* Kotler 1998, p. 267) acrescentam que, apesar do papel relevante da estratégia de comunicação no posicionamento de uma marca, é fundamental o desenvolvimento de cada aspecto tangível do produto, preço, distribuição e promoção para dar a consistência necessária à estratégia de posicionamento escolhida.

2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Kohli e Jaworski (1990, p.17) consideram a orientação para o mercado como uma forma de vantagem competitiva sustentável por não ser facilmente implementada.

Narver e Slater (1990, p. 20-21) analisam a relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial e demonstram, através de estudos, que uma empresa que adota a orientação para o mercado melhora seu desempenho, obtendo maior lucratividade nos negócios. Para a empresa maximizar seus lucros no longo prazo, ela deve obter uma vantagem competitiva sustentável, o que ocorre quando o consumidor percebe na oferta da empresa uma expectativa de valor superior à expectativa de valor das ofertas da concorrência. Na visão destes autores, a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficazmente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a entrega de valor superior para os clientes.

Segundo Narver e Slater (1990, p.21), a orientação para o mercado consiste de três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – lucratividade e longo prazo (Figura 8).

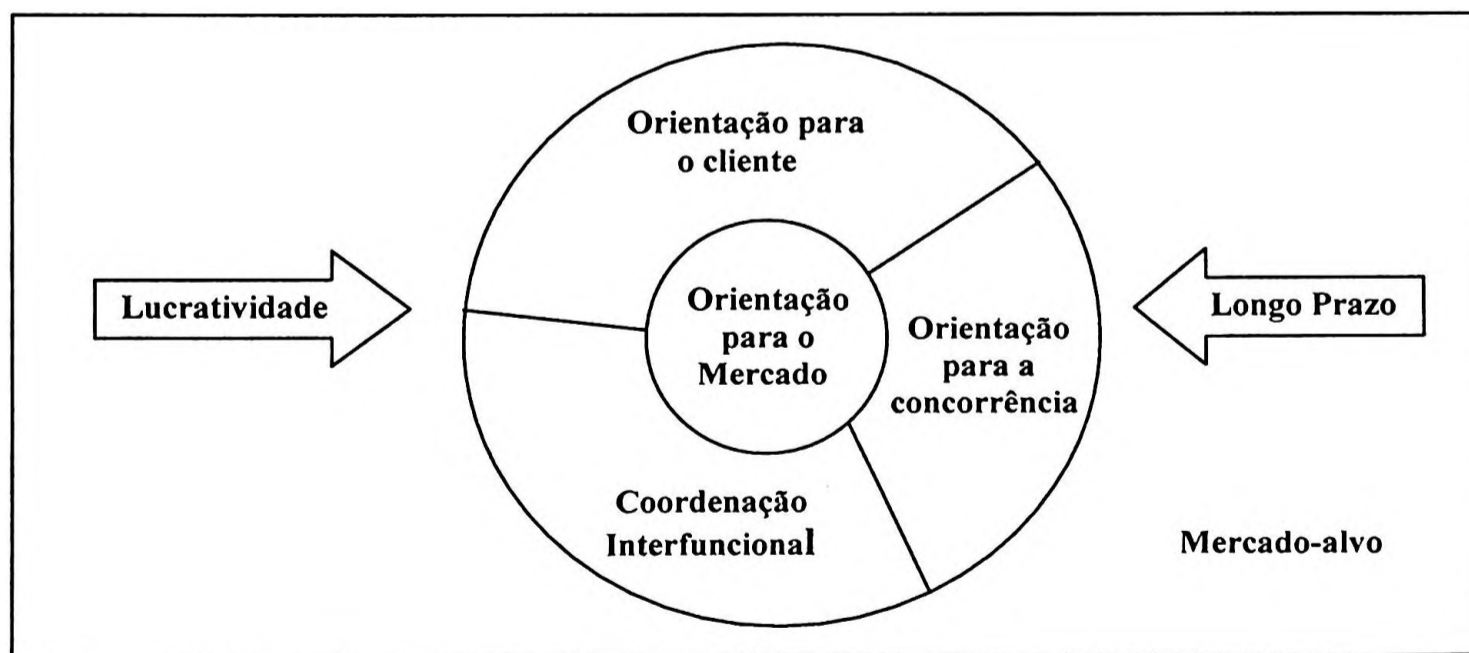


Figura 8 – Dimensões da orientação para o mercado

Fonte: Narver e Slater (1990)

A orientação para o cliente e a orientação para a concorrência incluem todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os clientes e os concorrentes no

mercado-alvo e na disseminação dessa informação através do negócio. Especificamente, a orientação para o cliente é o entendimento adequado dos clientes selecionados, que capacita a empresa criar continuamente valor superior para os clientes. A coordenação interfuncional compreende os esforços coordenados do negócio, que normalmente envolvem outros departamentos além do departamento de marketing, para criar o valor superior para os clientes.

A partir dos conceitos de Narver e Slater, verifica-se que a orientação para o mercado também se baseia no valor percebido pelo cliente, pois a orientação para o cliente abrange a determinação do valor percebido pelo cliente, enquanto a coordenação interfuncional abrange atividades de gestão do valor do cliente.

Os requisitos para uma empresa ser efetivamente orientada para mercado, na visão de Kohli e Jaworski (1990, p.3), consistem em apresentar foco centrado no cliente, marketing coordenado e lucratividade. Estes autores identificam as atividades determinantes da orientação para o mercado de uma empresa (Figura 9): dispor de um sistema de inteligência competitiva de mercado, disseminar esta inteligência pela empresa e adotar ações de marketing adequadas e coordenadas com as demais áreas da empresa, em resposta a este sistema de inteligência competitiva.



Figura 9 – Atividades determinantes da orientação para o mercado

Fonte: adaptado pelo autor, baseado em Kohli e Jaworski (1990)

Segundo Day (2001, p.11), que desenvolve extenso trabalho sobre o tema da empresa orientada para o mercado (*Market-Driven Organization*), nesta era de crescente turbulência

de mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica; casos de sucesso de empresas que têm mantido um relacionamento qualificado com clientes, como a Disney, em contraste com histórias de perda de mercado pela incapacidade para adequar a empresa ao mercado, como a IBM, exemplificam o vigor competitivo dessa orientação.

A orientação para o mercado é apresentada por Day (2001, p.19) como uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes estratégicos ou lucrativos para a empresa.

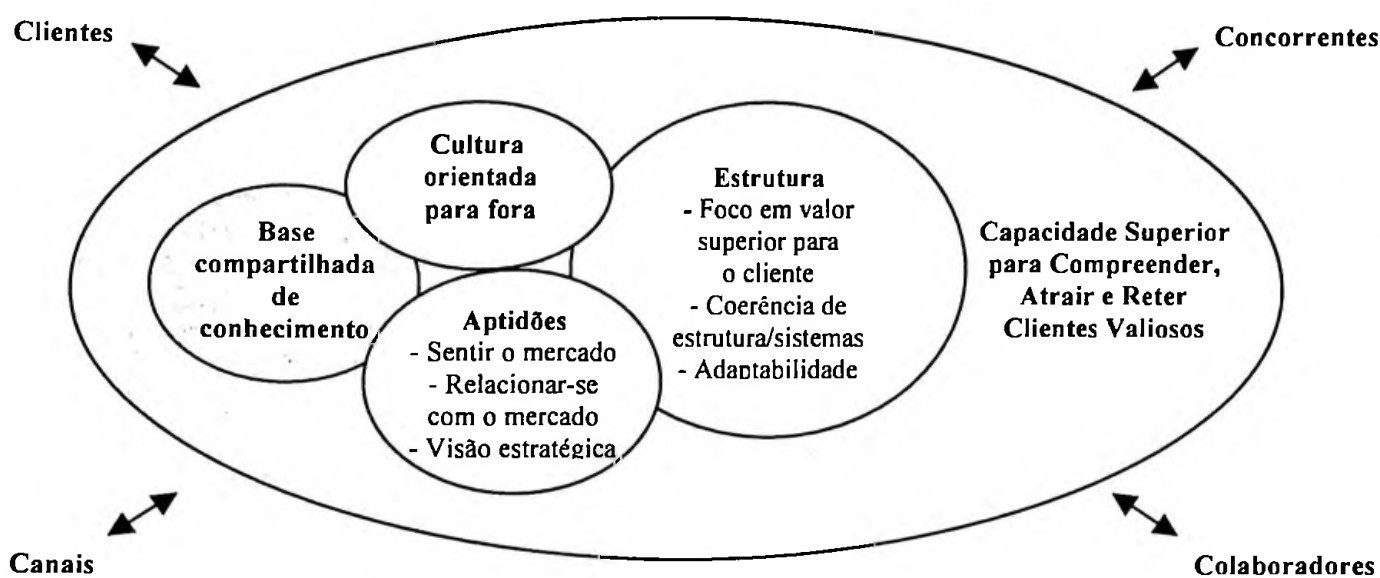


Figura 10 – Os elementos de uma orientação para o mercado

Fonte: Day (2001, p. 20)

Os três elementos-chave de empresas orientadas para o mercado (Figura 10), na ótica de Day (2001, p.19) são: (1) uma cultura orientada para fora, com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem; (2) as aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada, possibilitando antecipar riscos e oportunidades do mercado, ao invés de reagir a eles; (3) uma estrutura ou contexto em que a estrutura organizacional, a cultura, as aptidões, os processos e os sistemas da empresa estão alinhados para a entrega de valor ao cliente. Dando apoio a estes elementos existe um processo de inteligência de mercado, visto como uma base compartilhada de conhecimento, na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Day (1994, p.37) assinala o pouco conhecimento disponível a respeito de características de programas

eficientes em construir uma orientação para o mercado e a falta de ferramentas de suporte à sua implantação. Apresenta então a abordagem de aplicar as aptidões das organizações – conjuntos integrados de qualificações, tecnologias e aprendizado acumulado – para estabelecer programas de desenvolvimento da orientação para o mercado. O autor enfatiza a importância do gerenciamento das aptidões diferenciadas, aquelas que permitem que a empresa execute um processo crítico muito melhor que a concorrência.

Day (2001, p. 76) também classifica cada um dos processos essenciais de uma empresa segundo sua contribuição para a criação de valor para o cliente (Figura 11), agrupando-os em cinco tipos diferentes: identificação e definição de valor, integração e recursos, desenvolvimento de valor, entrega de valor e manutenção de valor.

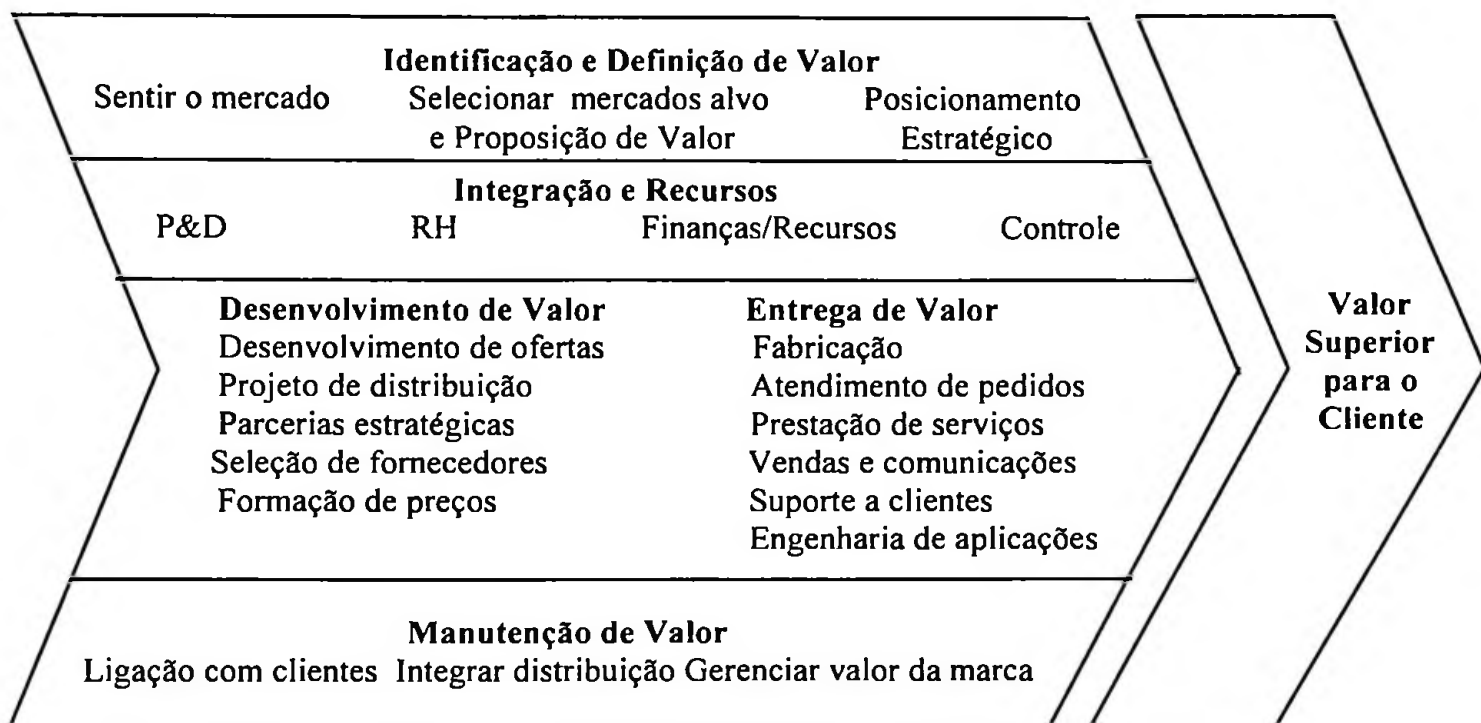


Figura 11– A organização em torno de processos (uma perspectiva de entrega de valor)
 Fonte: Day (2001, p. 76)

Esta organização em torno de processos é uma abordagem muito próxima ao modelo da cadeia de valor de Porter. Contudo, Day (2001, p.76) o refina, ao propor que as organizações se assemelham a um ciclo dinâmico de valor (Figura 12), que se reforça a si mesmo: o valor é definido, desenvolvido e entregue e a resposta do mercado a este valor percebido conduz a atividades que o mantêm e fortalecem, levando a uma constante renovação da proposição de valor. Ao invés de ver o processo como uma cadeia que entrega valor aos clientes, a empresa orientada para mercado vê o processo como uma interação com eles.

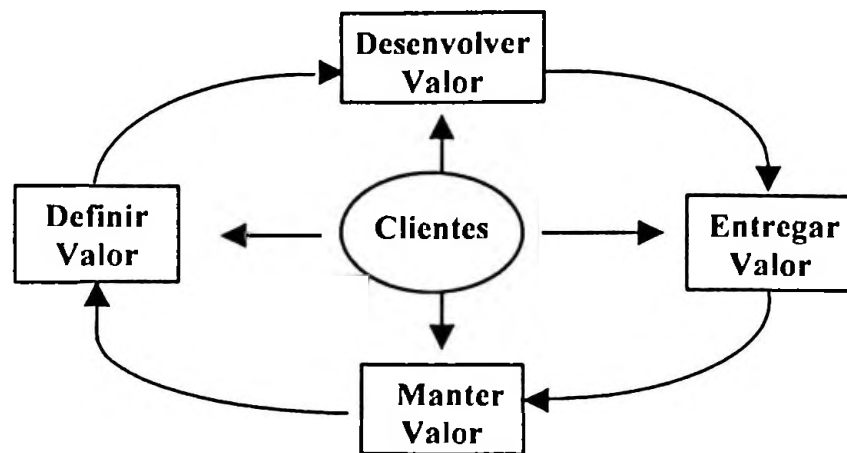


Figura 12 – Ciclo de valor

Fonte: Day (2001, p. 77)

Day (2001, p.75) registra que as organizações orientadas para o mercado são caracterizadas por uma capacidade superior de seus processos de sentir o mercado (continuamente detectando mudanças e antecipando ações de marketing em resposta, à frente dos concorrentes) e estabelecer relacionamento com o mercado (estando próximas dos clientes e construindo relacionamentos colaborativos).

Um modelo para o aprendizado sobre mercado, apoiado em sentir o mercado e buscar compreendê-lo, é proposto por Day (2001, p.91): trata-se de um processo seqüencial de formação da memória da empresa, que se aprimora a cada nova consulta (Figura 13).

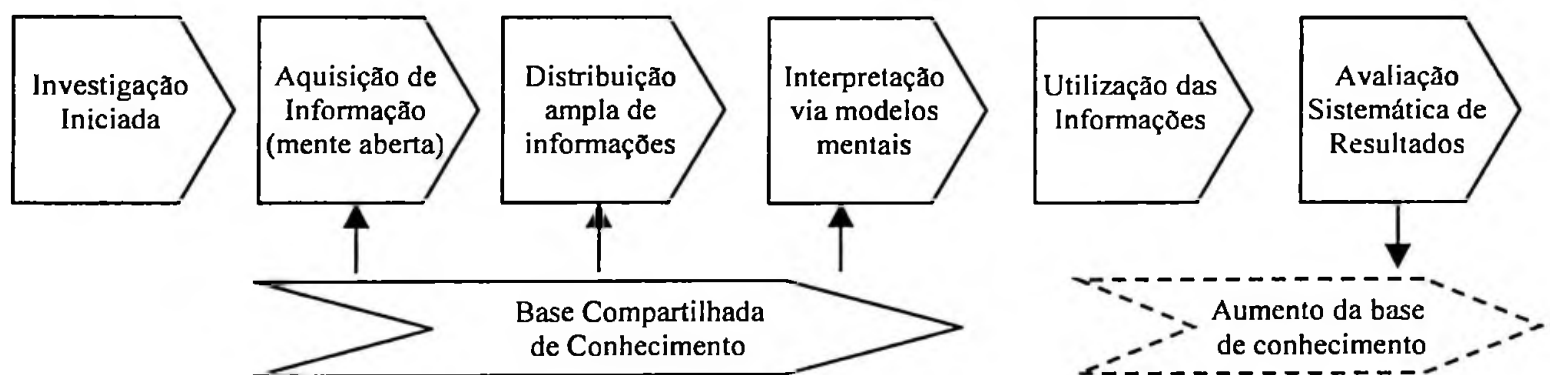


Figura 13 – Processos de aprendizado sobre o mercado

Fonte: Day (2001, p. 91)

Day (2001, p. 106) avalia que a base de conhecimento ou sistema de inteligência competitiva é o ativo mais valioso de uma empresa orientada para mercado. Esta base de conhecimento deve fornecer respostas para três perguntas estratégicas: (1) quais são os determinantes da satisfação e valor para o cliente? ; (2) quais são as relações entre as variáveis controladas pela empresa e a resposta de mercado? ; (3) quais são as relações entre o comportamento do cliente e medidas de desempenho como lealdade do cliente ou participação de mercado? .

Além de sentir o mercado, Day (2001, p.84) identifica que as empresas orientadas para o mercado também têm uma aptidão superior para relacionamento com o mercado: novas tecnologias e estruturas organizacionais permitem que as empresas voltem a ter relacionamentos próximos com os clientes e seus parceiros na cadeia de distribuição, sem perder as vantagens da escala de produção.

Para evoluir na competência de relacionamento com o mercado Day (2001, p.129) propõe ser necessário que a empresa orchestre seu avanço em cada um dos três vetores que a definem: (1) orientação para o relacionamento, que enfoca o papel que a filosofia empresarial, os valores e as normas da organização desempenham no estabelecimento e manutenção dos relacionamentos; (2) integração e alinhamento de processos-chave, que diz respeito ao alinhamento entre os processos de negócio da empresa com os processos dos seus clientes e à integração interna de funções que ultrapassam as fronteiras departamentais; (3) conhecimento e habilidades de relacionamento, que aborda o aprofundamento das habilidades necessárias para criar e utilizar o conhecimento sobre o cliente por toda a empresa e para relacionar-se com o cliente. Quanto mais a empresa se move ao longo de cada um desses vetores, maior é a sua competência de relacionamento com o mercado.

No centro de todo relacionamento de mercado, observa Day (2001, p. 137), há um processo de troca em que valor é dado e recebido, sendo que essas trocas se alinham ao longo de uma série contínua de relacionamentos com características diversas (Figura 14); cabe à empresa escolher em que ponto deste espectro pretende atuar. As parcerias colaborativas com clientes, distribuidores ou outros parceiros de negócio, muito utilizadas nos mercados empresariais de produtos de alta tecnologia, evoluem num processo lento e gradual de desenvolvimento de conhecimento mútuo e confiança.

	<i>Trocas transacionais</i>	<i>Trocas com valor agregado</i>	<i>Trocas colaborativas</i>
<i>Tema</i>	Ênfase na manutenção	Ênfase na retenção	Colaboração de mão dupla
<i>Característico</i>		Interações sob medida	
<i>Comunicações</i>	Baseada em informações dos clientes Negociações	Baseada em informações dos clientes	Resolução conjunta de problemas Contatos de vários níveis Troca de informações exclusivas
<i>Ligações</i>	Persuasão Propostas com preços competitivos	Vendas e assistência técnica Vendas a clientes-chave	Integração de sistemas de informação e processos Planejamento conjunto
<i>Coordenação</i>	Entregas Condições contratuais	Oferta de valor para o cliente Maximizar valor	Compromissos mútuos Incentivos e metas comuns Confiança

Figura 14 – Espectro de relacionamentos de mercado

Fonte: Day (2001, p. 139)

Analisando as vantagens de uma orientação para o mercado, Day (2001, p.26) menciona estudos que relacionam a eficiência superior em custos e investimentos, a satisfação dos funcionários, a possibilidade de cobrar um preço extra pela oferta de maior valor, o aumento da receita e a neutralização da concorrência (pois a satisfação dos clientes ergue barreiras econômicas e psicológicas à mudança de fornecedor).

A orientação para o mercado envolve um processo de transformação da empresa que pode levar anos e cujo sucesso depende do envolvimento voluntário de todas as funções, adverte Day (2001, p. 37). O papel definidor da cultura – conjunto de valores, normas e crenças comuns que dão significado aos membros da organização e as regras de comportamento – nesse processo é ressaltado por Day (2001, p.66): nenhum esforço significativo para realizar mudanças culturais pode prosseguir sem um amplo acordo sobre a orientação e as crenças definidoras da cultura existente.

Day (2001, p.216) identifica seis condições que devem ser atendidas para que um processo de mudança de um foco interno para a orientação para o mercado seja bem sucedido:

- demonstrar compromisso da liderança: um líder detém e defende a mudança, investe tempo e recursos e cria um sentido de urgência;
- compreender a necessidade de mudança: os responsáveis pela implantação entendem o que significa ser orientado para mercado, vêem os benefícios da mudança e sabem quais são as mudanças necessárias;
- mobilizar recursos em todos os níveis: os responsáveis pela mudança têm experiência e credibilidade e sabem como formar uma coalizão de defensores e vencer resistências;
- disseminar a visão: todos os funcionários sabem o que estão tentando realizar, entendem como criar valor superior e identificam que precisam fazer de forma diferente;
- alinhar estruturas, sistemas e incentivos: os responsáveis pela implantação têm os recursos necessários para um plano confiável de alinhamento ao mercado;
- sustentar a mudança: os responsáveis acompanham a mudança com indicadores para medir os progressos e certificam-se de vitórias de curto prazo.

2.4. VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

Vários autores – Gale (1996), Day (2001), Jaworski e Kohli (1990), Narver e Slater (1990) – abordam a vantagem competitiva que as empresas obtêm ao reorientar suas estratégias para entregar valor ao cliente. Para viabilizar esta orientação de entrega de valor ao cliente é necessário saber o que é valor para o cliente e como entregar o que o cliente valoriza de forma que ele perceba isto, alerta Goldstein (2000, p. 47). O valor que a empresa cria, desenvolve, entrega e comunica em suas ofertas tem uma contrapartida, na ótica do cliente, como valor percebido pelo cliente.

2.4.1. O conceito de valor na ótica do cliente

Valor é um conceito com diferentes significados, conforme o campo do estudo em que é analisado. Em psicologia, valor refere-se a valores pessoais, preferencialmente valores de julgamento, como bom e ruim, certo e errado. Na abordagem econômica, o valor de um bem para o consumidor, representado pelo preço que ele estaria disposto a pagar, relaciona-se com a utilidade ou satisfação que o bem promove. Na visão do marketing, contexto deste trabalho, a ênfase é na percepção do valor do cliente quando confrontado com escolhas possíveis dentro de uma categoria de produtos.

Payne (2001, p. 180), analisando o desenvolvimento da literatura sobre valor, identifica que o estudo sobre valor, inicialmente focado sobre os valores que afetam o comportamento do consumidor individual, evoluiu para abordar como o valor pode ser criado por uma organização e finalmente para a percepção de valor, sob a perspectiva do cliente e da empresa. Recentemente surgiram trabalhos sobre o valor para o acionista e o valor sob a perspectiva do relacionamento, considerando a ótica de todas as partes interessadas no contexto do marketing de relacionamento.

O conceito de valor para o cliente, tema central do marketing, apresenta variação segundo os vários autores.

Holbrook e Corfman (1985 *apud* Jacoby e Olson 1985, p.40), definem valor como uma experiência de preferência comparativa, pessoal e situacional, caracterizando uma experiência de um indivíduo interagindo com algum objeto, que pode ser qualquer coisa ou um evento. Esta definição contempla quatro elementos-chave:

- Valor envolve preferência;
- Valor não é totalmente subjetivo, nem inteiramente objetivo, contendo uma interação sujeito-objeto;
- Valor é relativo em pelo menos três pontos: ele é comparativo (depende de um ranqueamento de um objeto sobre o outro), é pessoal (difere entre indivíduos) e é situacional (depende do contexto dentro do qual ocorre um julgamento avaliado, sendo afetado pela concorrência);
- Valor é uma experiência, não consistindo na aquisição de um objeto, mas preferencialmente no seu consumo ou uso.

Segundo a ótica de Zeithaml (1988, p.14), que explicita a comparação de custos e benefícios percebidos, "o valor percebido pelo cliente é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido e do que é dado". Zeithaml (1988, p.5) efetua uma análise que aborda a estrutura cognitiva dos consumidores e os níveis de abstração envolvidos na retenção da informação sobre o produto na memória do consumidor. A autora apresenta uma representação gráfica para mostrar que os consumidores organizam a informação sobre o produto segundo uma cadeia de benefícios de distintos níveis de abstração, em que o atributo de produto (ou característica física ou tangível) é o nível inferior e o valor corresponde ao nível superior (Figura 15).

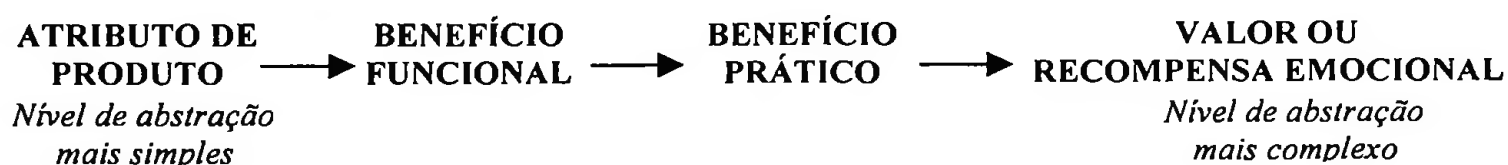


Figura 15 – Cadeia de benefícios segundo nível de abstração

Fonte: Zeithaml (1988)

Na visão de Porter (1989, p.2), o valor é entendido como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. O mesmo autor conceitua o valor entregue ao cliente como a diferença entre o valor total esperado, representado pelo conjunto de benefícios previstos pelo produto, e o custo total obtido, representado pelo preço pago pelo produto e pelos outros custos inerentes à aquisição do mesmo.

Lobos (1995, p, 283) designa valor percebido pelo mercado como sendo a graduação atribuída a uma empresa ou à transação que esta oferece, numa escala de competitividade que combina qualidade percebida e satisfação com o preço. Quanto maior o valor percebido pelo mercado, maiores as chances de retenção de clientes e, portanto, maior a competitividade.

Gale (1996, p. 24) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto.

Woodruff (1997, p.142) define valor do cliente como sendo "a percepção do cliente sobre a preferência e a avaliação dos atributos do produto, atributos de desempenho e conseqüências que ocorrem quando de seu uso, que facilitam (ou dificultam) a obtenção dos objetivos e propósitos do cliente nas situações de uso". Esta definição enfatiza que o conceito de valor vem das percepções, preferências e avaliações do cliente.

Na ótica de Woodruff e Gardial (1998, p.54), que explicita a comparação entre expectativas e desempenhos, "o valor do cliente é a percepção dos clientes do que eles queriam que tivesse acontecido (conseqüências) em uma situação específica de uso, com o auxílio da oferta de um produto ou serviço, no sentido de atender a um objetivo específico". Três importantes elementos integram esta definição de Woodruff e Gardial:

- os produtos são um meio de atingir objetivos do cliente, objetivos estes que podem ser classificados como valor em uso (quando o valor é obtido diretamente do consumo ou uso do produto) e valor de posse (quando o valor está relacionado ao conteúdo simbólico, de auto-estima e associação a grupos de referência, que a posse de um produto pode fornecer ao consumidor);
- os produtos criam valor pela entrega de conseqüências, que correspondem aos resultados que o cliente obtém do uso ou posse do produto. O valor decorre de um balanço entre as conseqüências positivas percebidas (benefícios) e as conseqüências negativas percebidas (custos);
- os julgamentos de valor dos clientes são altamente influenciados pelas condições de cada situação de uso e, portanto, variam conforme o tempo e situação de uso.

Estas duas últimas definições utilizam o modelo de Hierarquia do Valor do Cliente de Woodruff e Gardial (Figura 16), que pressupõe que a idéia dos clientes sobre o valor desejado ocorra de acordo com um modelo "meio-fim" (*Means-End Model*). Os clientes aprendem a pensar no produto como um conjunto de atributos específicos e de desempenhos desses atributos. Quando compram e usam o produto, desenvolvem preferências ou desejos por certos atributos, que lhes proporcionam as conseqüências desejadas nas situações de uso, atendendo seus objetivos e gerando satisfação com o valor recebido. O valor para o cliente varia conforme a situação de uso do produto, o momento (antes ou após o uso) e o objetivo pretendido.

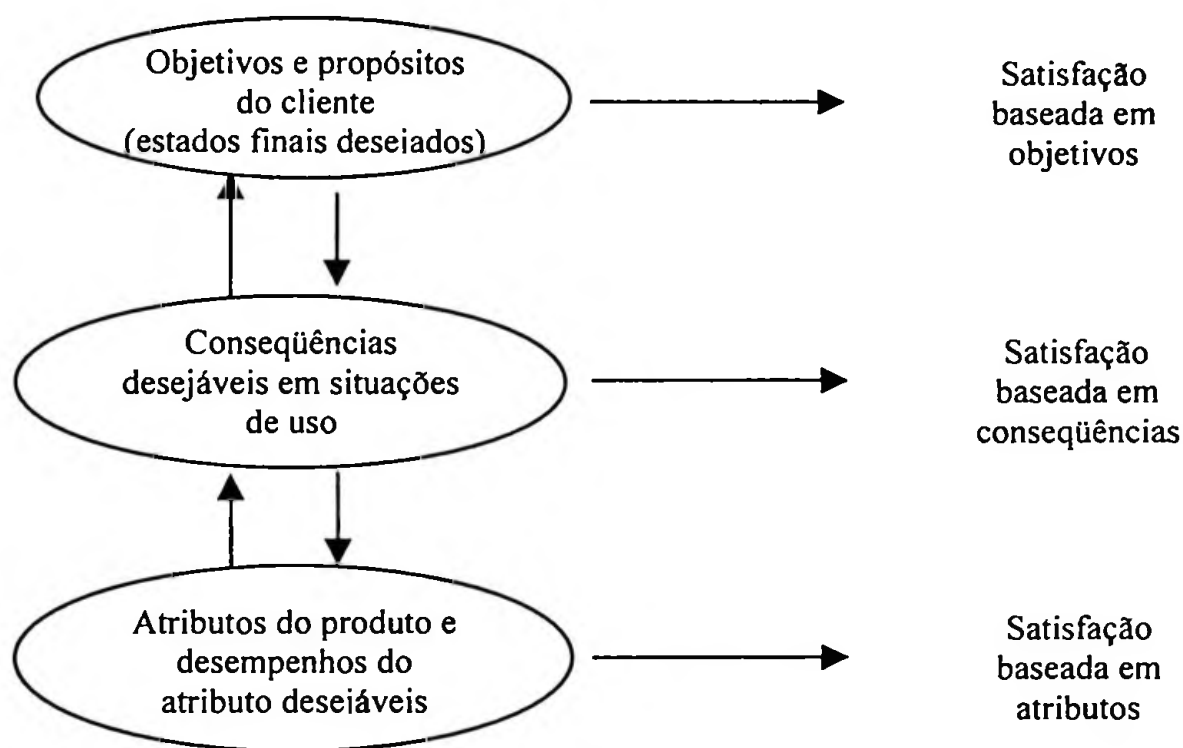


Figura 16 – Modelo de hierarquia do valor do cliente

Fonte: Woodruff (1997, p. 142) e Woodruff e Gardial (1998, p. 65)

Os atributos, nível mais concreto da hierarquia do valor, descrevem o produto ou serviço, enquanto as conseqüências descrevem a interação do usuário com o produto ou serviço e os estados finais desejados, nível mais abstrato, descrevem os objetivos da pessoa ou organização.

Machado (1999, p.81) diferencia o valor ofertado do valor percebido, assinalando que o fato de disponibilizar um benefício não reflete, diretamente, sua valoração por parte do cliente. Além dos processos de criação de valor e de entrega de valor, de responsabilidade da empresa, pelos quais as atividades de valor são desenvolvidas e transferidas para o cliente, existe um processo de atribuição de valor, pelo qual o cliente avalia os resultados de

valor, através de julgamentos baseados na percepção do nível de atendimento de suas necessidades e desejos que foi ou será proporcionado pela aquisição e uso do produto ofertado, em comparação com os custos incorridos na sua obtenção. Machado afirma que o valor só faz sentido quando o cliente o percebe, e que esta percepção pode ser aumentada ou diminuída em resposta ao resultado de ações sinalizadoras de valor por parte da empresa ou de outros fatores influenciadores de origem externa.

Anderson e Narus (1999, p.5), analisando os mercados empresariais, empregam o termo valor para expressar a "compensação, em termos monetários, dos benefícios líquidos técnicos, econômicos, de serviços e sociais que uma empresa cliente recebe em troca ao preço pago por uma oferta de mercado". Uma oferta de mercado é caracterizada por seu valor e seu preço e a diferença entre valor e preço é igual ao incentivo de compra do cliente. Considerando que exista uma alternativa competitiva à oferta da empresa, Anderson e Narus resumem a essência do conceito na seguinte inequação do valor:

$$\underbrace{(\text{VALOR}_{\text{oferta}} - \text{PREÇO}_{\text{oferta}})}_{\text{Diferencial de Benefícios}_{\text{oferta}}} > \underbrace{(\text{VALOR}_{\text{melhor alternativa}} - \text{PREÇO}_{\text{melhor alternativa}})}_{\text{Diferencial de Benefícios}_{\text{melhor alternativa}}}$$

em que se comparam valor e preço da oferta de mercado da empresa com valor e preço da próxima melhor alternativa. O cliente deve perceber um efetivo diferencial de benefícios superior na oferta, em relação à melhor alternativa concorrente, para optar por ela. Ao contrário de outros autores, Anderson e Narus não definem valor a partir da visão do cliente sobre o produto da empresa, mas sim como um conceito a ser negociado entre as partes.

Churchill e Peter (2000, p. 13) definem valor para o cliente como "a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e uso dos produtos e serviços e quanto aos custos em que eles incorrem para obtê-los". Eles identificam quatro tipos de benefícios possíveis: (1) funcionais, que correspondem aos benefícios tangíveis de se obter; (2) sociais, que correspondem às respostas positivas que os clientes obtêm de outras pessoas por comprar e usar determinado produto; (3) pessoais, correspondentes aos bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade ou uso de produtos ou pelo recebimento de serviços; (4) experimentais, que refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de produtos e serviços.

Os custos são classificados por Churchill e Peter (2000, p.17) em quatro categorias: (1) custos monetários, que incluem o preço do produto ou serviço, taxas de transporte e instalação, pagamentos por consertos, juros pagos por compras a crédito, riscos de perda financeira por falha ou por mau desempenho do produto; (2) custos temporais, que abrangem o tempo gasto na compra do produto ou na espera que ele seja instalado, alterado ou consertado; (3) custos psicológicos, que envolvem a energia mental e a tensão que ocorrem na realização de compras importantes e na aceitação do risco de que os produtos ou serviços possam não ter o desempenho esperado; (4) custos comportamentais, relativos à energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços.

Kotler (2000, p.56) define o valor entregue ao cliente como "a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente". O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um produto ou serviço, capazes de em satisfazer a seu conjunto de necessidades. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os clientes esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. A Figura 17 ilustra os elementos determinantes do valor entregue ao cliente, segundo Kotler.

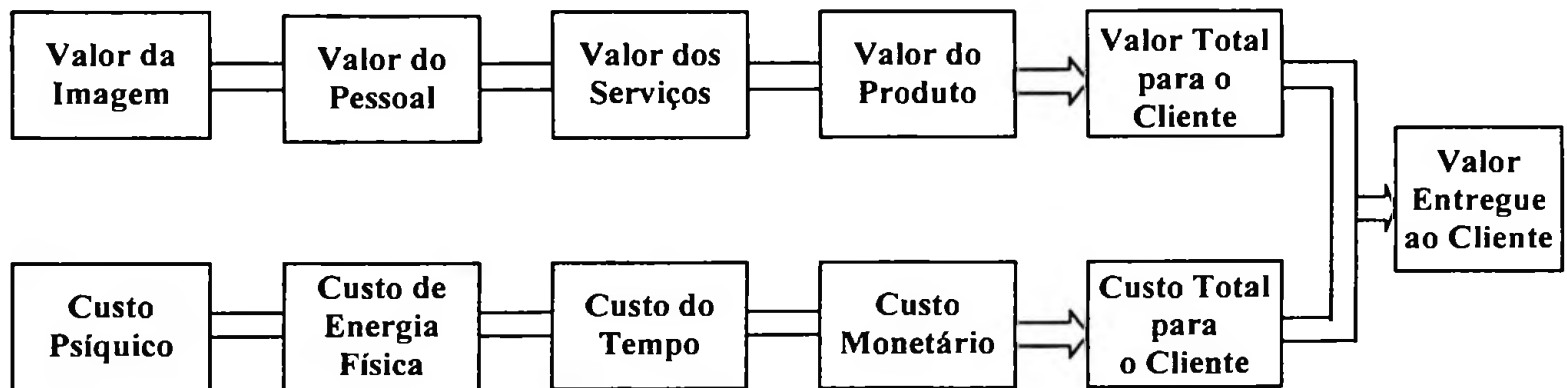


Figura 17 – Determinantes do valor entregue ao cliente

Fonte: Kotler (2000, p.57)

Apesar de variações, os vários autores convergem quanto ao conceito do valor do cliente estar vinculado ao uso do produto ou serviço, estar relacionado com a percepção do cliente mais do que ser determinado pelo fornecedor e envolver a noção de troca entre benefícios e sacrifícios. O valor percebido pelo cliente é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que ele trará ao consumidor e os custos percebidos para sua aquisição, relativamente à concorrência. Comparando sua expectativa com o valor percebido, o cliente forma seu grau de satisfação com o produto, a marca ou a empresa (Figura 18).

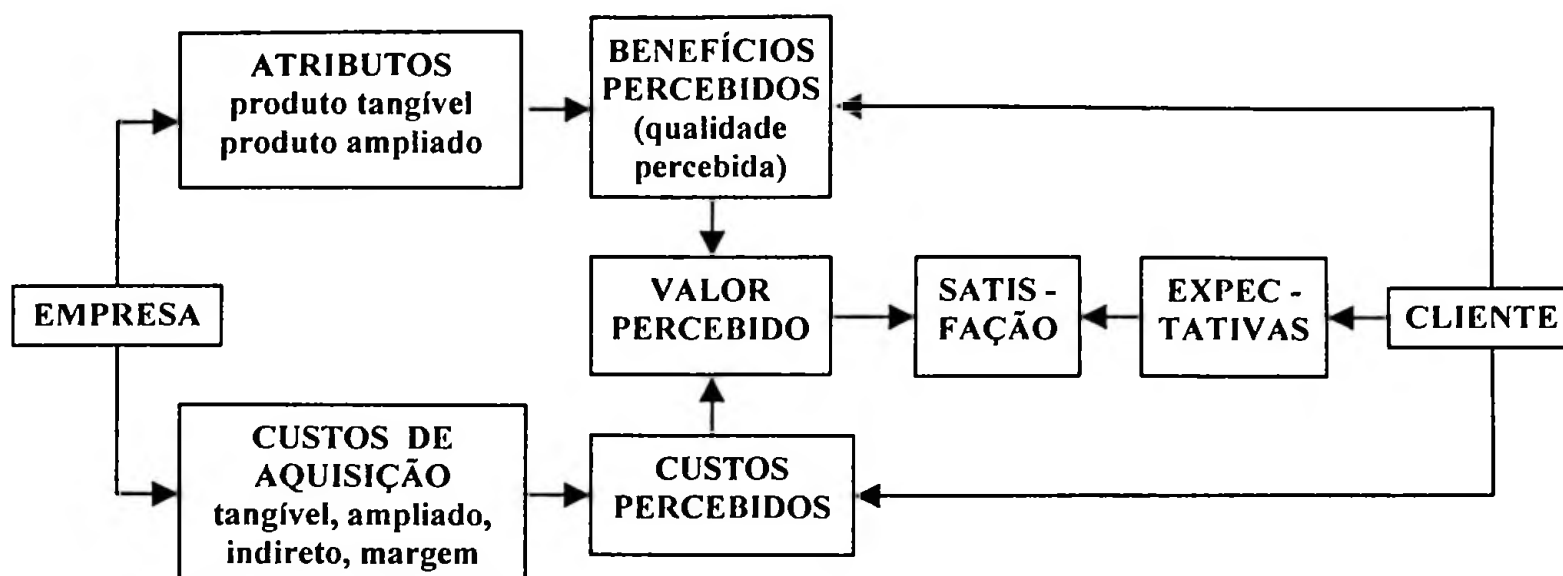


Figura 18 – Relacionamento entre qualidade, valor e satisfação

Fonte: adaptado pelo autor

Eggert e Ulaga (2002, p. 109) identificam três elementos comuns presentes nas múltiplas definições de valor percebido pelo cliente: (1) os múltiplos componentes do valor, sob diversas formas de benefícios e sacrifícios percebidos; (2) a subjetividade das percepções de valor: clientes de diferentes segmentos percebem valores diferentes no mesmo produto e as várias áreas do cliente que estão envolvidas no processo de compra podem ter diferentes percepções de valor nas ofertas de produto; (3) a importância da competição: o valor é relativo à concorrência.

O termo valor do cliente também é adotado na literatura com outros significados distintos, que fogem ao escopo deste trabalho.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16) discutem o valor do cliente sob a perspectiva da empresa, mostrando e mensurando quanto vale um cliente para a mesma. Com o significado de valor financeiro de longo prazo, conceituam o valor do cliente de uma empresa como "o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela empresa", desenvolvendo uma metodologia para a empresa estimar este valor financeiro do cliente por toda a sua vida de relacionamento com a empresa. Também apontam as três parcelas que compõem este valor: (1) valor do valor – contém a avaliação objetiva, feita pelo cliente, da oferta de produto ou serviço da empresa, com base em percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido; (2) valor da marca – contém a avaliação subjetiva e intangível do cliente sobre a marca, que atua como um ímã, atraindo novos clientes, e como um laço

emocional do cliente com a empresa; (3) valor da retenção – representa a influência dos programas de retenção e relacionamento com clientes desenvolvidos pela empresa.

Cleland e Bruno (1996, p. xiv) destacam que a literatura sobre valor aborda o tema tanto sob a ótica do cliente, analisando o valor do cliente baseado em conceitos de qualidade e preço percebido pelo cliente, quanto sob a ótica da empresa, analisando o valor para o acionista baseado no crescimento de vendas e margem de lucro.

2.4.2. Aspectos relevantes do valor percebido

A abordagem do valor percebido envolve a análise de vários aspectos relevantes.

- **dimensão temporal** – A percepção do valor pelo cliente é dinâmica, podendo variar de acordo com o momento da avaliação: pré-compra, imediatamente pós-compra, após longo tempo de compra e uso. Pesquisas comprovam que os clientes mudam o grau de importância dos atributos de valor à medida que sua relação com o produto aumenta. Além disso, as expectativas dos clientes são sempre crescentes: o que representa um bom valor hoje, pode se tornar inaceitável num breve período de tempo. A possibilidade dos clientes mudarem a sua percepção de valor realça a importância do constante aprendizado sobre valor do cliente, permitindo antecipar as mudanças, ajustar as ofertas da empresa e conduzi-la ao sucesso.
- **visão externa e interna à empresa** – Zeithaml (1988, p.4) afirma que a visão dos gerentes quanto ao valor pode ser consideravelmente diferente da visão dos consumidores. Segundo Zeithaml (1988, p.17), podem existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto e as percepções da empresa destas expectativas, o que corresponde a uma lacuna entre o que a empresa fornecedora entende que o cliente quer (visão interna) e o que o cliente diz querer (visão externa) em termos de atributos de valor. Como o valor percebido deve representar a percepção do cliente sobre o produto, a empresa fornecedora deve identificar a visão externa, comunicar à sua estrutura esta visão (reduzindo a eventual lacuna) e adotar estratégias de marketing que agreguem valor aos seus produtos ou serviços. Shapiro e Sviokla (1995, p. xvi-xvii) mencionam que uma efetiva orientação para o mercado é atingida pela comunicação das preocupações e exigências de clientes a todos os níveis da organização, superando as barreiras criadas para a cooperação e coordenação entre os

departamentos da organização, as quais impedem que as empresas possam reconhecer potenciais diferenças entre as suas percepções e as percepções do cliente quanto à criação de valor.

- natureza do mercado – Os clientes podem definir valor diferentemente segundo eles pertençam a mercados consumidores ou mercados empresariais. Nos mercados consumidores o valor percebido é muito influenciado pelas características pessoais (culturais, psicológicas, influências de grupos de referência) do consumidor, que privilegia atributos de valor ligados à estética e ao gosto, enquanto nos mercados empresariais prevalece um comportamento mais racional de compra, que privilegia atributos de valor ligados a desempenho e funcionalidade.
- dimensão pessoal – Tanto em mercados empresariais como em mercados consumidores, a decisão de compra sempre envolve pessoas, que podem ter diferentes visões de valor, segundo suas percepções próprias. Embora o conhecimento do comportamento do consumidor não seja simples, pois ele pode declarar suas necessidades e desejos e agir de outra maneira, os profissionais de marketing devem estudar os desejos, as percepções, as preferências e o comportamento de compra de seus consumidores-alvo.
- dimensão de uso – Um mesmo produto ou serviço pode ter diferentes significados ou valores para o consumidor, segundo o tipo de uso a que se destina.
- interação e integração organizacional – O contínuo processo de criação, manutenção e melhoria no valor entregue, visando o aumento da satisfação e lealdade dos clientes, deve ser um esforço interativo e integrado, compreendido como uma responsabilidade de toda empresa.
- abrangência na cadeia de suprimento – As empresas devem atuar ao longo de toda a cadeia de valor, buscando parcerias com fornecedores, intermediários e distribuidores que permitam maximizar o valor entregue pela cadeia ao cliente. O valor percebido pelo cliente é resultado do valor agregado ao longo de toda a cadeia de suprimento.

Segundo a perspectiva de Sheth, Newman e Gross (1991 *apud* Sudharshan 1995, p. 153), são cinco as categorias de valor que podem influenciar o comportamento de compra do consumidor: (1) Funcional, ligado a atributos funcionais, utilitários ou físicos relevantes;

(2) Social, ligado a aspectos demográficos, sócio-econômicos e culturais de grupos estereótipos; (3) Emocional, quando facilita ou perpetua sentimentos; (4) Inovativo, quando tem a capacidade de prover algo diferente, despertando a curiosidade, fornecendo novidade ou satisfazendo um desejo de conhecimento e (5) Condicional, quando for resultado de uma situação específica encontrada pelo decisor da compra, a qual acaba gerando valores funcionais ou sociais que não ocorreriam fora dessa situação.

Albrecht (1993, p.105) apresenta o conceito de hierarquia de valor do cliente, identificando quatro níveis de valor: (1) Básico – atributo essencial à experiência de uso; (2) Esperado – atributo associado à experiência de uso, que o cliente acostumou-se a considerar com fazendo parte da prática geral dos negócios; (3) Desejado – atributo que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência de uso o incluir; (4) Inesperado – atributo que adiciona valor para o cliente além de seus desejos ou expectativas normais.

Este conceito de Albrecht tem analogia com o conceito de níveis de produto de Kotler (2000, p. 416), segundo o qual, ao planejar a oferta de um produto, as empresas pensam em cinco níveis do produto: (1) Benefício central – equivale ao benefício fundamental que o consumidor está comprando; (2) Produto básico – corresponde à versão básica do produto que realiza o benefício central; (3) Produto esperado – envolve um conjunto de atributos e condições que os clientes normalmente esperam quando compram o produto; (4) Produto ampliado – inclui serviços e benefícios adicionais que distinguem a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes; (5) Produto potencial – corresponde a todas as ampliações e transformações que o produto deve sofrer no futuro.

McDonald *et al.* (2001, p.234) relatam uma pesquisa sobre os componentes do valor para o cliente do mercado empresarial que agrupa os atributos usados na seleção de fornecedores em qualificadores e diferenciadores, respectivamente, relativos aos produtos e relativos à solução de problemas e habilidades de relacionamento do fornecedor.

O conceito de ciclo de vida de um atributo de valor, apresentado por Gale (1996, p. 185), indica que, com a dinâmica competitiva, um atributo pode percorrer sete estágios: (1) Latente – atributo ainda não percebido; (2) Desejável – atributo conhecido, mas não fornecido atualmente; (3) Único – atributo em que apenas o pioneiro tem bons resultados;

(4) Em andamento – atributo no qual um fornecedor está na frente, e que está ganhando importância, podendo tornar-se um atributo-chave; (5) Chave – atributo no qual o desempenho superior determina uma vantagem competitiva; (6) Enfraquecendo – antigo atributo-chave que vem perdendo importância para o cliente ou no qual os concorrentes tendem a igualar o desempenho; (7) Básico – atributo em que todos fornecedores desempenham bem, na ótica do cliente, não gerando vantagem competitiva.

2.4.3. Relacionamento entre valor e qualidade

Muitas empresas ainda acreditam que a qualidade de produto e o valor do cliente significam a mesma coisa, assumindo que o valor entregue ao cliente automaticamente aumenta quando a qualidade do produto melhora, pressuposto incorreto e incompleto.

Gale (1996, p.xv) define qualidade percebida pelo mercado como a opinião dos clientes sobre os produtos ou serviços, comparativamente com os da concorrência, enquanto o valor percebido é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo do produto ou serviço. Na ótica de Gale (1996, p.26), o valor tem dois componentes – o preço percebido pelo mercado e a qualidade percebida pelo mercado. Assim, para esse autor, a análise do valor do cliente consiste de duas partes: o perfil da qualidade percebida pelo cliente (correspondente aos benefícios para o cliente) e o perfil do preço percebido pelo cliente (correspondente aos sacrifícios do cliente), relativamente à concorrência. Um cliente que obtém qualidade superior a um baixo preço obtém melhor valor, enquanto um cliente que obtém qualidade inferior a um preço alto obtém pior valor.

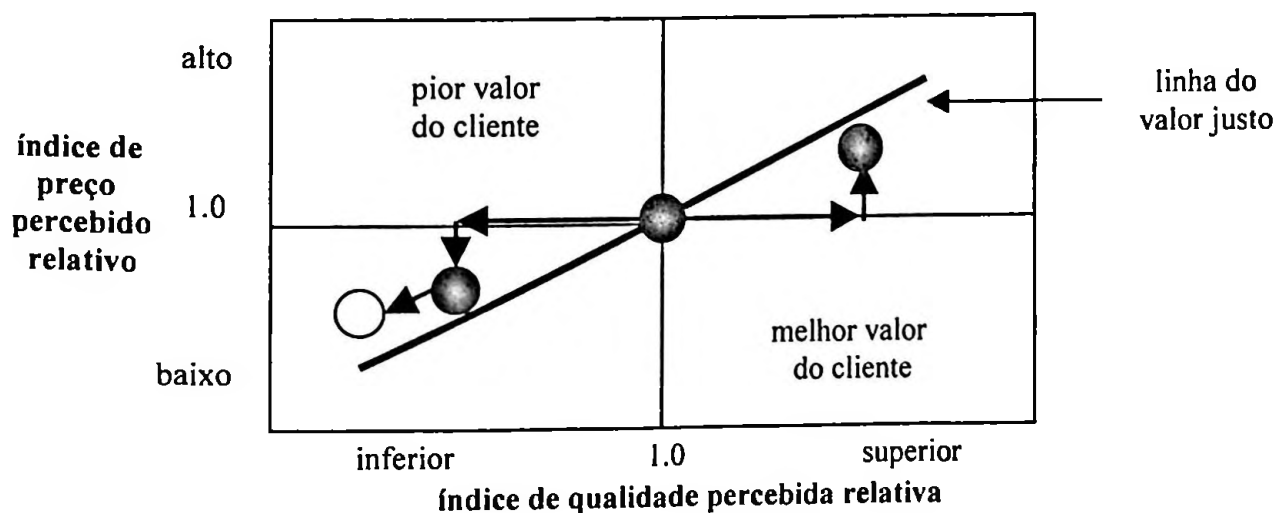


Figura 19 – Mapa do valor do cliente

Fonte: Gale (1996)

O Mapa de Valor do Cliente (Figura 19) proposto por Gale é um mapa perceptual que permite visualizar o posicionamento relativo da empresa e da concorrência. A linha do valor justo representa as posições onde uma oferta possui qualidade correspondente a seu preço: qualquer ponto abaixo da linha do valor justo está numa forte posição competitiva para ganho de participação de mercado e acima está em posição de perda de mercado. Segundo Gale, existem três posições de valor (Figura 20) que uma empresa pode adotar: (1) Valor médio, incluindo ofertas médias (qualidade média a um preço médio), *premium* (qualidade superior, mas pagando-se mais por ela) e econômicas (qualidade inferior oferecendo-se um desconto por ela); (2) Melhor valor – qualidade superior a um preço igual ou inferior; (3) Pior valor – qualidade inferior a um preço igual ou superior.

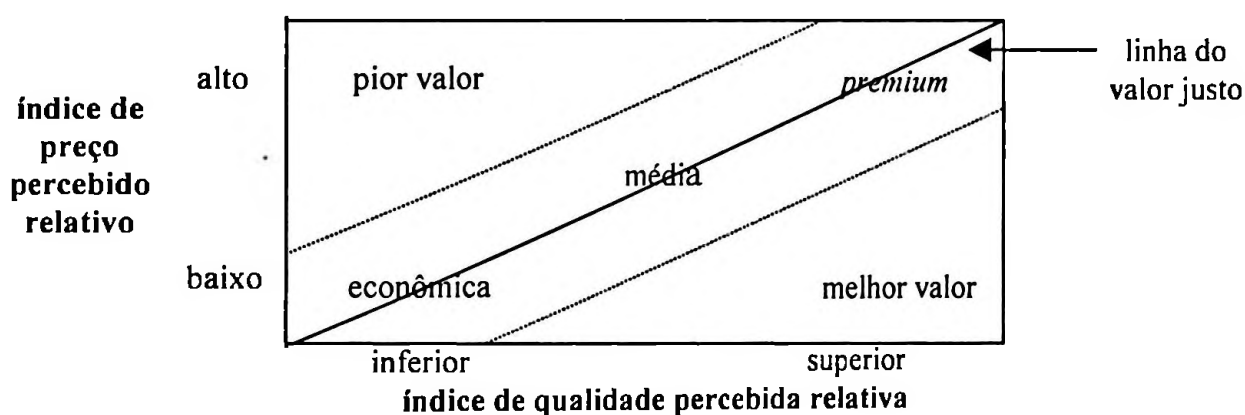


Figura 20 – Posições genéricas da oferta de produto

Fonte: Gale (1996)

Zeithaml (1988, p. 2-22) criou um Modelo Meio-Fim, relacionando preço, qualidade e valor, no qual atributos intrínsecos envolvem a composição física do produto e atributos extrínsecos são os demais atributos que não fazem parte do produto físico (Figura 21).

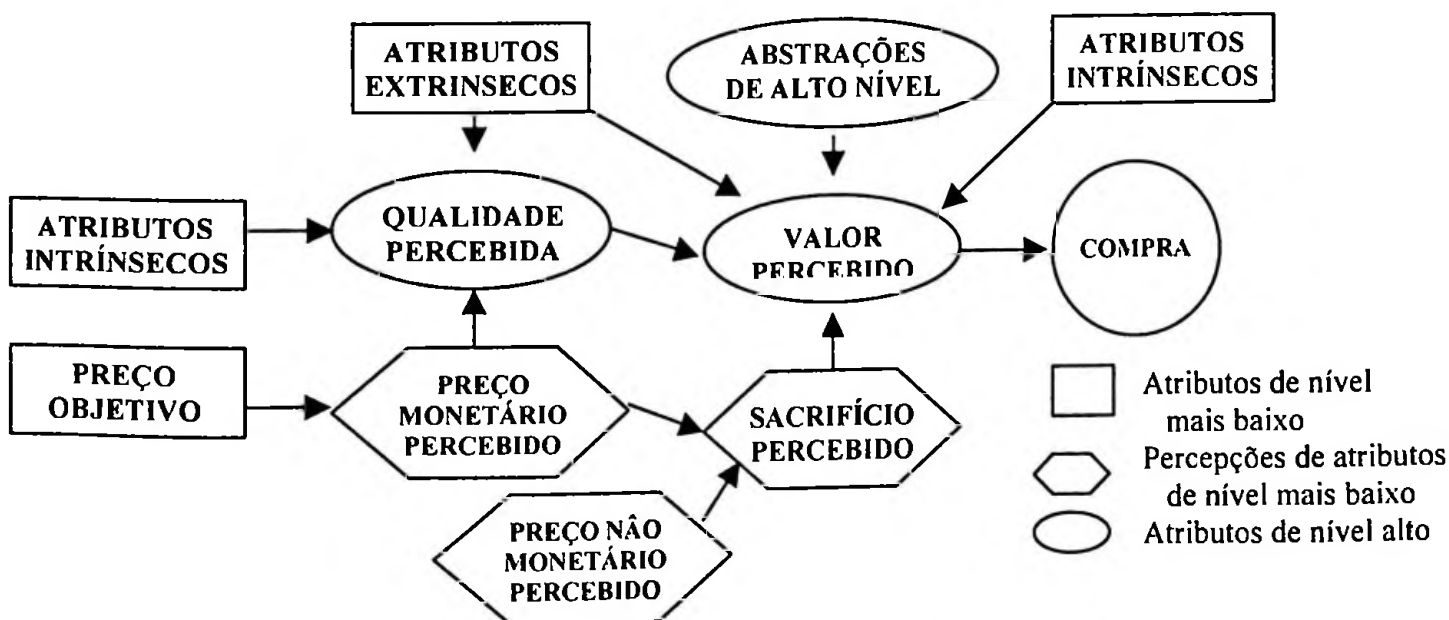


Figura 21 – Modelo Meio-Fim

Fonte: Zeithaml (1988)

Como distinções entre valor e qualidade, pode-se mencionar:

- o valor advém de características e necessidades dos consumidores, estando vinculado a quem toma a decisão de compra ou ao usuário do produto, enquanto a qualidade está mais vinculada às características do produto, ainda que avaliada pelo consumidor;
- o valor percebido envolve uma troca entre componentes dados e recebidos, ao contrário da qualidade percebida, entendida como o julgamento do consumidor sobre a excelência de um produto;
- o valor é mais individual e pessoal do que a qualidade, sendo, portanto, um conceito de nível superior ao conceito de qualidade.

Grönroos (1993, p.78) referencia o Modelo da Análise do *Gap* da Qualidade (Figura 22), desenvolvido por Zeithaml, Berry e Parasuraman, que explicita as possíveis fontes de discrepância (ou *gaps*) entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente:

- *Gap* na percepção gerencial (1) – o nível gerencial do fornecedor tem deficiências em interpretar e traduzir as necessidades e expectativas de qualidade do cliente;
- *Gap* na especificação da qualidade (2) – deficiências em converter as percepções da gerência quanto às expectativas dos clientes em especificações da qualidade (características do produto e parâmetros do processo);
- *Gap* no desempenho do produto ou entrega do serviço (3) – as especificações da qualidade não são atendidas após a produção ou entrega do serviço;
- *Gap* nas comunicações com o mercado (4) – deficiências em comunicar adequadamente aos clientes aquilo que efetivamente pode ser feito pela empresa;
- *Gap* entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente (5) – resultado dos demais *gaps*.

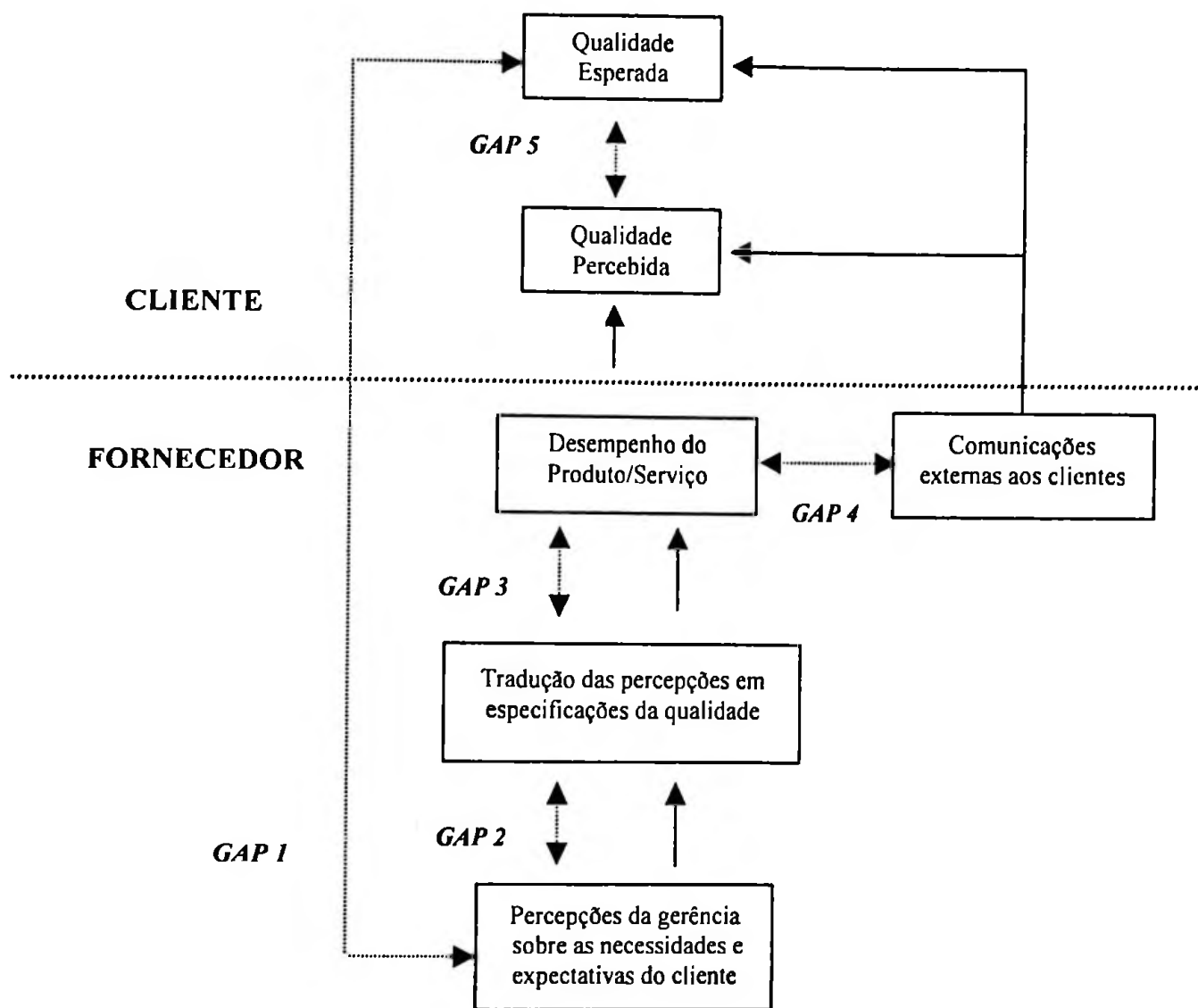


Figura 22 – O modelo da análise do gap da qualidade

Fonte: Grönroos (1993)

2.4.4. Relacionamento entre valor e satisfação de clientes

Kotler (2000, p.58) define a satisfação como a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho atender ou exceder às expectativas, o consumidor ficará satisfeito e se ficar aquém das expectativas, ficará insatisfeito. Conhecer o que os clientes esperam, avaliar se suas expectativas são realistas ou idealistas e estimar em que grau deve ocorrer a sua satisfação são fatores-chave para obter a satisfação do cliente.

A satisfação dos clientes é uma atitude, resultante da interação entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de desempenho) e o que acham que ocorreu (suas percepções de desempenho), sendo tipicamente medida com algum tipo de escala atitudinal.

Conforme Woodruff e Gardial (1998, p. 231), a teoria sobre satisfação descreve um processo em que as percepções de desconformação e desempenho do produto ou serviço direcionam os sentimentos de satisfação do cliente e a satisfação influencia reclamações, lealdade e intenções de recompra. O modelo de expectativa-desconformação é o modelo dominante na teoria de satisfação do cliente: segundo ele, o consumidor faz uma avaliação entre um padrão esperado de desempenho (expectativa) e o desempenho percebido. A diferença resultante desta comparação ou desconformação pode ser positiva (quando o desempenho supera significativamente a expectativa), negativa (quando a expectativa supera significativamente o desempenho) ou cair numa zona de indiferença (em que a diferença entre expectativa e desempenho não é significativa). A satisfação é a resposta do cliente ao resultado desta comparação, um sentimento positivo ou negativo do cliente a respeito do valor que foi recebido como resultado, imediato ou derivado de experiências acumuladas, da utilização da oferta da empresa numa específica situação de uso. Assim, as pesquisas de satisfação fornecem uma realimentação das reações do cliente ao valor recebido.

Satisfação e insatisfação são duas dimensões distintas e inter-relacionadas: o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação, aponta Ruótolo (1991 *apud* Angelo e Giangrande 1999, p.109). Na percepção do consumidor existe um ponto de neutralidade entre satisfação e insatisfação: a empresa deve detectar explicitamente os pontos de insatisfação e os de satisfação. Deve primeiramente buscar remover os fatores de insatisfação, que têm uma conotação higiênica, não conduzindo à motivação para a compra, mas podendo excluir o produto, marca ou empresa das opções de escolha de compra do consumidor. A seguir deve trabalhar os pontos de satisfação, buscando a fidelidade.

Objetivando oferecer uma base de mensuração uniforme e comparável para a satisfação global do cliente, Fornell *et al.* (1996, p.8) desenvolveram o modelo conceitual denominado Modelo ACSI – *American Customer Satisfaction Index* (Figura 23), que também fornece relações do constructo satisfação com seus principais antecedentes e conseqüentes.

Segundo este modelo, a satisfação global do cliente tem como antecedentes as expectativas do cliente, a qualidade percebida e o valor percebido pelo cliente e como conseqüentes, as reclamações e a lealdade. A qualidade percebida tem efeito direto e

positivo sobre a satisfação, enquanto o valor percebido é suposto positivamente associado com a satisfação global. Sendo em grande parte racionais, as expectativas do cliente devem refletir sua capacidade de aprender com a experiência e predizer os níveis de valor e qualidade que irá receber, o que explica a suposição de relação positiva com satisfação, valor e qualidade. As conseqüências imediatas da maior satisfação do cliente são o decréscimo de suas reclamações e o incremento da lealdade. A direção e o sinal da relação entre reclamações e lealdade depende do sistema de serviço ao cliente e da solução das reclamações pelo fornecedor: um bom tratamento pode transformar um cliente que reclama num cliente leal, enquanto um mau tratamento pode diminuir sua lealdade.

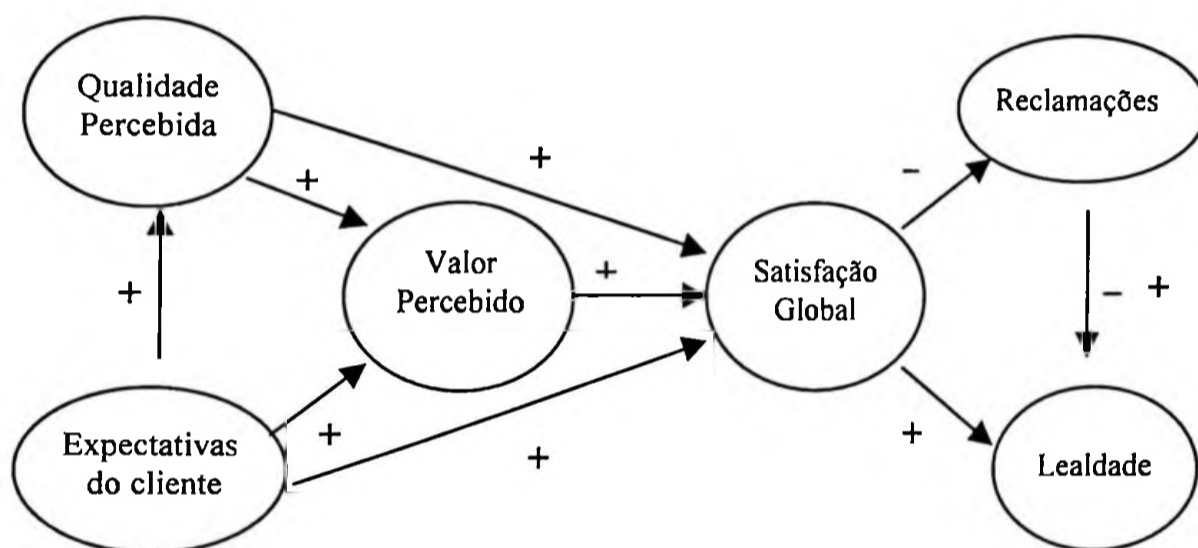


Figura 23 – Modelo do Índice de Satisfação do Consumidor Americano (ACSI)

Fonte : Fornell *et al.*(1996)

Kotler (2000, p.60) cita, como ferramentas para medir a satisfação de clientes, as pesquisas de satisfação e de mercado com clientes, os sistemas de reclamações e sugestões, as compras simuladas, a análise de clientes perdidos e as realimentações do pessoal que atua junto ao cliente.

Clancy e Shulman (1994, p.248) destacam as limitações mais freqüentes nas pesquisas de satisfação de clientes conduzidas na prática: (1) as amostras não representam a base de clientes, pois os desafetos e os defensores tendem a retornar mais que os pouco satisfeitos ou pouco insatisfeitos; (2) a pesquisa não é isenta, sendo feita através da própria área de vendas; (3) as empresas declaram medir as expectativas dos clientes, mas as metodologias aplicadas limitam-se a abordar o desempenho; (4) a pesquisa é absoluta, sem utilizar a concorrência como base de comparação; (5) adota-se um indicador único de satisfação do

cliente, que quantifica vários itens de avaliação de forma integrada, sem considerar a diferença de importância entre os mesmos; (6) o uso de ferramentas não adequadas, como *focus group*, grupos de usuários ou pesquisas de tráfego, com problemas de representatividade da amostra; (7) foco apenas nos clientes atuais da empresa, sem pesquisar clientes potenciais, clientes perdidos e clientes de concorrentes; (8) não há identificação prévia da pessoa que melhor representa a opinião do cliente e que seria a mais adequada a ser entrevistada; (9) a pesquisa não é adotada como um processo, contínua, associada a objetivos e ações de melhoria; (10) o descompasso entre a satisfação aferida e a recompra dos clientes.

2.4.5. Relacionamento entre valor percebido e preço

O preço integra o componente de custos do valor para o cliente. Zeithaml (1988, p. 2-22) apresenta (Figura 21) um modelo relacionando preço, qualidade e valor, no qual o preço percebido pode influenciar a imagem de qualidade do produto e também compõe o sacrifício percebido pelo cliente, sendo válido supor que o preço tenha um impacto negativo no valor percebido.

Chang e Wildt (1994 *apud* Goldstein 2000, p. 88) indicam que o preço percebido é formado internamente ao cliente, com base em um preço objetivo e em um preço de referência, sendo que este preço de referência tem um caráter subjetivo, dependendo das informações de mercado que cada cliente dispõe. Uma comparação interna destes dois preços formará a percepção do cliente de produto caro, barato ou no preço justo. Como o preço influencia tanto o valor percebido quanto a qualidade percebida, baixar o preço pode ser entendido pelo consumidor, especialmente quando este não tem certeza sobre a qualidade do produto, como diminuir a qualidade e o valor do produto, ao invés de aumentar o valor pela redução de custos. Similarmente, um preço alto também pode ser visto como um benefício de *status*, agregando valor, como no caso de produtos de luxo.

Assim, como assinala Goldstein (2000, p.91), a estratégia e a flexibilidade de preços tem mais a ver com o grau de diferenciação de produtos e com o grau de competição existentes no mercado em questão e com o estágio do produto no ciclo de vida de produtos, do que com uma relação direta com a qualidade do produto.

2.4.6. Relacionamento entre valor percebido e lealdade

A lealdade dos clientes, na ótica de Neal (1999, p. 21), é um comportamento, que pode ser medido pela métrica da taxa de recompra: a proporção de vezes em que um cliente compra o mesmo produto, de uma dada categoria de produtos, em relação ao número total de compras feita pelo cliente naquela categoria de produtos, considerando-se que existam outros produtos aceitáveis e disponíveis como opção de compra na categoria.

Neal destaca que se tentou, sem sucesso, usar a satisfação, uma atitude, para prever a lealdade, um comportamento; a hipótese associada era que quanto mais satisfeito o consumidor, mais leal seria. Contudo, apesar da mensuração da satisfação dos clientes ser um bom método para monitorar e melhorar processos, ela não é suficiente para assegurar a lealdade: clientes satisfeitos ou muito satisfeitos freqüentemente mudam de marcas e fornecedores.

Pesquisas têm indicado sistematicamente que a relação observada entre a satisfação e a lealdade é muito fraca ou não existente, e que o grau de satisfação não pode indicar confiavelmente a recompra. Estudo realizado por Bhote (1996) revela essa fraca correlação: as melhores empresas produtoras de material elétrico, entre as analisadas, apresentavam a respeitável marca de 90% de satisfação dos clientes e apenas 50% de taxa de lealdade.

A relação entre a satisfação e lealdade (Figura 24) não é totalmente linear, havendo um ponto abaixo do qual os índices de satisfação não se transformam em recompra (nível mínimo de aceitação) e outro ponto acima do qual acréscimos de satisfação pouco adicionam à recompra (nível de aceitação universal), afirma Neal (1999, p. 22).

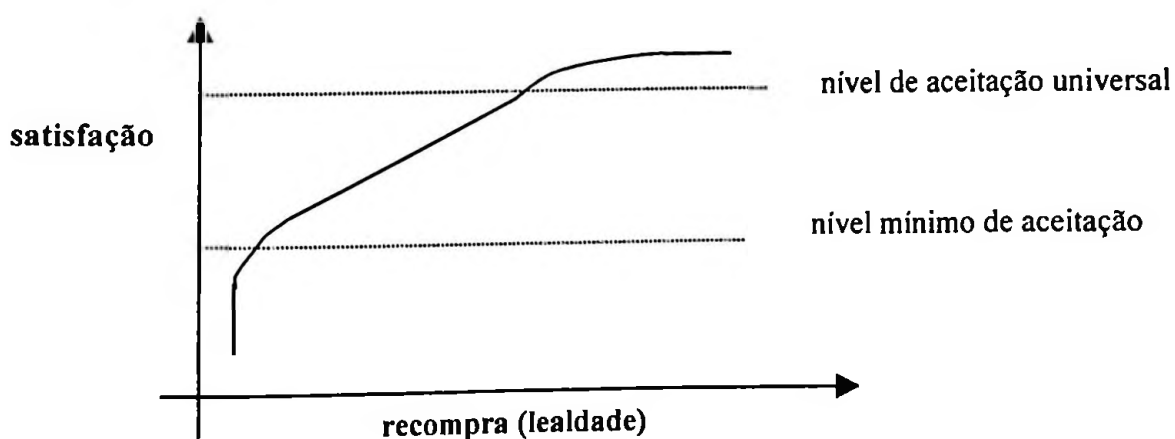


Figura 24 – Satisfação *versus* recompra

Fonte: Neal (1999, p. 22)

Neal argumenta que o valor, e não a satisfação do cliente, é o elemento impulsionador da lealdade. A relação entre insatisfação e deserção é muito forte e linear. Contudo, se o cliente estiver muito satisfeito, não significa que irá necessariamente recomprar o produto numa futura oportunidade: significa apenas que o produto integrará o seu conjunto de opções de escolha. O consumidor analisa esse conjunto de opções existentes e desenvolve uma hierarquia de escolha baseada em suas percepções de valor de cada produto, num processo cognitivo que tanto pode ser racional quanto pode envolver elementos emocionais.

2.4.7. Gestão do Valor do Cliente: aplicando o valor percebido nas estratégias de marketing

A gestão do valor do cliente, também designada como gerenciamento do valor do cliente ou gestão do valor percebido pelo cliente, pode ser visualizada como a etapa mais recente da evolução do pensamento estratégico, expandindo as orientações para o cliente e para o mercado.

Embora em sua forma conceitual o valor para o cliente possa ser facilmente entendido, ele se converte em um desafio para a empresa quando esta procura encontrar meios de prover valor que sejam adequados e compatíveis com as suas competências.

Examinam-se, a seguir, as perspectivas de vários autores sobre a gestão do valor do cliente, buscando orientar as empresas na aplicação do valor percebido em suas estratégias.

O processo administrativo de marketing abrange, conforme Toledo (1994, p.40), as atividades de planejamento, implantação (organização e direção) e controle, tanto no nível tático-operacional, como no nível estratégico. Goldstein (2000, p.6) ressalta que a aplicação do conceito de valor percebido na empresa tem início nas atividades de análise do mercado e da concorrência, fazendo parte do planejamento e da implantação das estratégias de marketing.

Gale (1996, p.307) relaciona os princípios estratégicos do gerenciamento do valor do cliente, baseado nas práticas adotadas pelas melhores empresas:

- as empresas com melhor desempenho prosperam fornecendo valor superior ao cliente e selecionam seu mercado-alvo a partir de suas capacidades principais;
- as empresas devem monitorar o valor do cliente. Gale (1996, p.183-184) apresenta as sete ferramentas de análise do valor do cliente:
 1. Perfil da qualidade relativa percebida pelo mercado: consiste na avaliação pelo cliente dos atributos de qualidade relevantes, sua hierarquização e o posicionamento da empresa e dos principais concorrentes em cada atributo;
 2. Perfil de preço relativo percebido pelo mercado: análogo ao anterior, considerando os fatores relevantes de custo ao invés dos atributos de qualidade;
 3. Mapa do valor do cliente: usa as duas ferramentas anteriores para localizar a empresa em relação à concorrência numa matriz preço percebido *versus* qualidade percebida;
 4. Análise de clientes perdidos em concorrências recentes;
 5. Gráfico de área frente a frente do valor do cliente: mostra, para cada concorrente, em quais atributos a empresa está melhor ou pior, auxiliando a priorizar ações de melhoria;
 6. Linha do tempo dos eventos críticos;
 7. Matriz de acompanhamento de melhoria de processos (matriz o que/quem);
- as empresas necessitam de um sistema de navegação estratégica que permita o aprendizado ativo participativo – entendido como a comunicação da informação em um ambiente onde os participantes possam interagir e colocá-la em uso imediatamente. Gale (1996, p. 219) defende o uso de um ambiente – sala de guerra – contendo um painel com as principais informações, inclusive sobre o valor do cliente, para análise interativa do grupo de executivos;
- a empresa deve buscar o alinhamento completo da organização para atender as reais necessidades do mercado, de forma que:

- os membros de cada grupo da empresa tenham uma visão semelhante das necessidades do cliente e de como o cliente percebe o desempenho da empresa em relação aos concorrentes;
- o consenso de cada grupo esteja alinhado com as necessidades de seu mercado-alvo;
- os membros de cada grupo da empresa saibam o que fazer para permitir que a empresa entregue aquilo que o cliente quer;
- os principais sistemas corporativos – orçamento e investimentos, planejamento, inteligência de mercado, avaliação de desempenho e recompensa – estejam alinhados entre si e com o conhecimento do mercado, o que é viabilizado pelo processo de navegação estratégica.

No contexto do mercado empresarial, Anderson e Narus (1999, p. 3-4) destacam que, apesar de muita atenção ter sido dada nos últimos anos ao conceito de valor e à sua entrega ao cliente, poucas empresas têm atualmente o conhecimento e a capacidade de avaliar o valor na prática e obter um retorno justo pelo valor entregue ao cliente. Estes autores definem gestão do mercado empresarial como o processo de compreender, criar e entregar valor para segmentos e clientes empresariais selecionados. A respeito dos processos que compõem esta gestão (Figura 25), Anderson e Narus comentam:

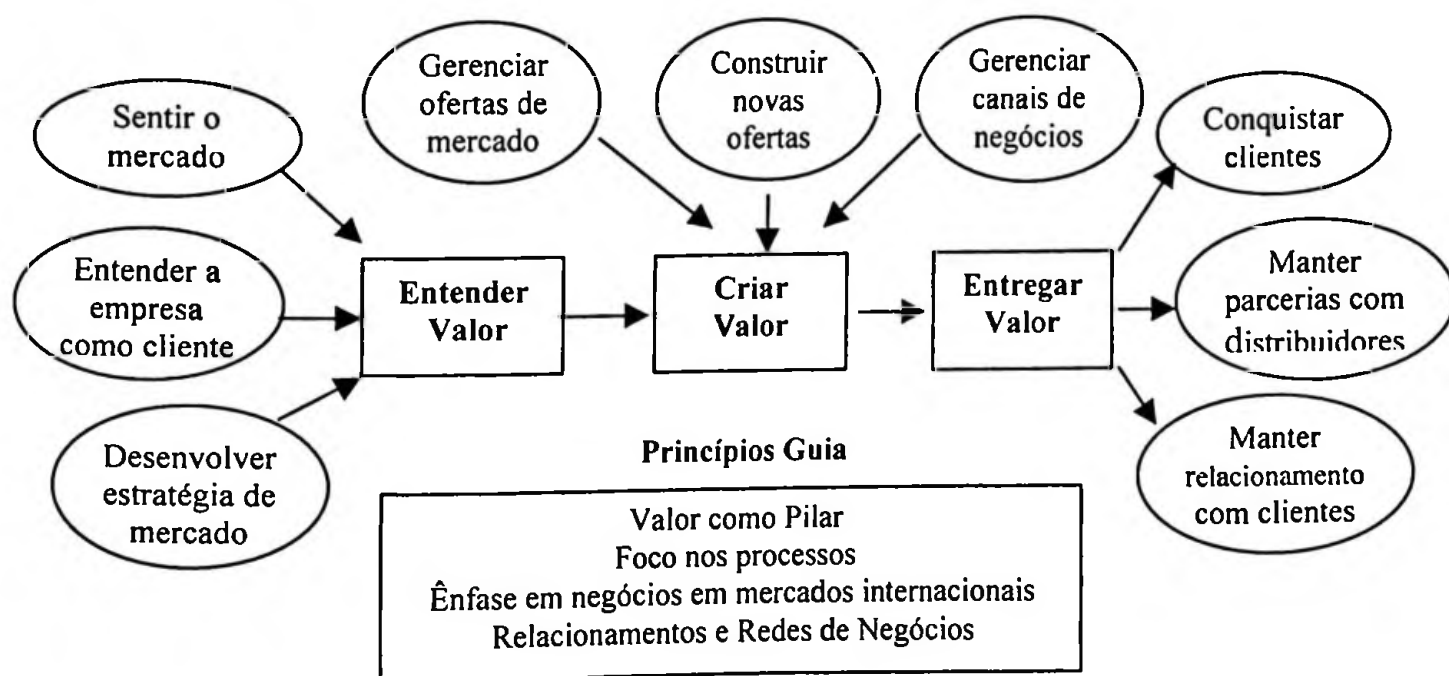


Figura 25 – Processos e princípios da gestão do mercado empresarial

Fonte: Anderson e Narus (1999, p. 4)

- a) Sentir o mercado (*market sensing*) – processo de gerar conhecimento sobre o mercado que a empresa utiliza para informar e guiar o seu processo de decisão; consiste em aprender a respeito de clientes e competidores atuais e futuros, distribuidores e contém os elementos indicados na Figura 26;

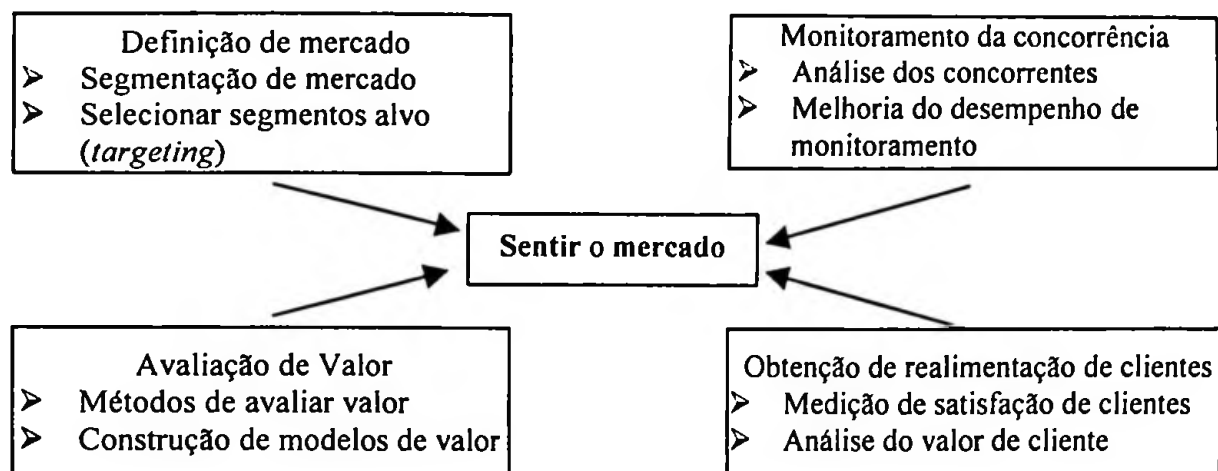


Figura 26 – Elementos do processo de sentir o mercado

Fonte: Anderson e Narus (1999, p.43)

- b) Entender a empresa como cliente – processo de aprender como as empresas dependem de uma rede de fornecedores para agregar valor a suas ofertas, integrar atividades de compras com outras áreas da empresa e tomar decisões de compra;
- c) Desenvolver uma estratégia de mercado – processo de estudar como explorar os recursos da empresa para atingir sucesso a curto e longo prazo, definindo um curso de ação e atualizando-o com o aprendizado durante a sua implantação;
- d) Gerenciar ofertas de mercado – processo de alinhar produtos, serviços, programas e sistemas de modo a criar o maior valor em ofertas para empresas e segmentos selecionados;
- e) Construir novas ofertas de mercado – processo de desenvolver novos produtos e serviços básicos, ampliando-os para construir ofertas de mercado e introduzindo-os no mercado. Uma empresa pode ser orientada para o mercado quanto à pesquisa e desenvolvimento de novas ofertas adotando estratégias de posicionamento e pesquisas sobre os requisitos e preferências de clientes, incorporando estes requisitos nas especificações de projeto, monitorando os esforços de realização do produto ou serviço

com avaliações de valor percebido pelo cliente e modelando a introdução em mercado das novas ofertas (p.246);

- f) Gerenciar canais de negócios – processo de desenvolver uma estrutura de distribuição que atenda os requisitos e preferências dos clientes selecionados, criando valor através da força de venda direta e do sistema de logística e construindo ofertas para distribuidores. As empresas devem oferecer programas de treinamento, ferramentas de venda baseadas em valores e sistemas de compensação que premiem o fornecimento de valor ao cliente (p.289);
- g) Conquistar clientes – processo de prospectar novos clientes, avaliar a adequação entre requisitos do novo cliente e a oferta, efetuar a venda inicial e atender à ordem inicial, obtendo a completa satisfação do novo cliente (p. 332);
- h) Manter parcerias com distribuidores – processo de atendimento dos compromissos firmados com os distribuidores, fortalecendo o desempenho do canal quanto ao valor entregue;
- i) Manter relacionamento com clientes – processo de atender os requisitos compromissados com o cliente, de um modo superior, ao longo do tempo, atingindo uma meta de negócios com o cliente e obtendo benefícios mútuos. A empresa deve definir o tipo de relacionamento adequado a cada cliente (p. 412).

Anderson e Narus (1999, p.55) destacam a importância da avaliação do valor percebido na tomada de decisão dos gerentes de marketing; as visitas da força de vendas ou de executivos a clientes, a análise de valor por equipe de engenharia, o tratamento de reclamações e consultas de clientes, *focus group*, *benchmarking* contra um padrão e pesquisas de satisfação e/ou valor do cliente são instrumentos utilizados pelas empresas para esta avaliação.

Entre as principais influências do valor do cliente no marketing empresarial, Anderson e Narus (1999, p.13) identificam:

- uma segmentação baseada em valor evolui das tradicionais bases de segmentação, como o tamanho da empresa cliente ou o segmento do produto, para examinar os benefícios do produto, as competências do cliente e as situações de uso;

- uma seleção de mercado-alvo baseada em valor orienta a empresa a selecionar segmentos ou clientes cujos requisitos melhor se ajustam às competências e capacidades da empresa;
- um posicionamento baseado em valor orienta e atualiza as estratégias do 4Ps:
 - produto – surgem ofertas flexíveis, que consistem em soluções básicas (com os elementos de produto e serviço que todos os membros do segmento selecionado valorizam) complementadas por opções (que alguns membros do segmento selecionado valorizam);
 - preço – determinado no valor relativo da oferta para o cliente, ao invés de basear-se no custo para o fornecedor ou no preço da concorrência;
 - comunicação – mais focalizada e ajustada aos requisitos para conquistar clientes e manter relacionamentos com clientes e parceiros, tem conteúdo que forma e reforça as propostas de valor da empresa para cada segmento selecionado;
 - distribuição – são utilizados canais de distribuição que sejam orientados para o cliente e adotadas ações para construir um relacionamento cooperativo com estes canais.

Anderson, Jain e Chintagunta (1993 *apud* Anderson e Narus 1999, p.64) realizaram pesquisas junto a empresas americanas do mercado empresarial que indicaram as escalas de importância e o *focus group* como métodos mais utilizados de avaliação de valor. Também foram pesquisadas as decisões de marketing que utilizaram as informações obtidas pela avaliação de valor: desenvolvimento de novos produtos (20,2%), posicionamento de produto e análise competitiva (15,7%), estratégia de preços (15,7%), estimativa do valor da oferta (15,1%), alteração de produto atual (13,6%), projeto das comunicações de marketing e ferramentas de vendas (7,9%), avaliação de novos negócios (4,2%), previsão de demanda (3,9%), estimativa do valor de serviços (3,7%).

Woodruff (1997, p.140) identifica que a orientação para entrega de valor ao cliente deve contemplar um conhecimento amplo da empresa sobre o mercado e clientes-alvo e uma ação gerencial para aumentar o valor entregue ao cliente, aplicando o conhecimento adquirido sobre o mercado em ações de melhoria nos processos internos. Para transformar o

aprendizado do valor do cliente em ações de entrega de valor, Woodruff (1997, p.146-148) propõe um processo de cinco etapas (Figura 27):

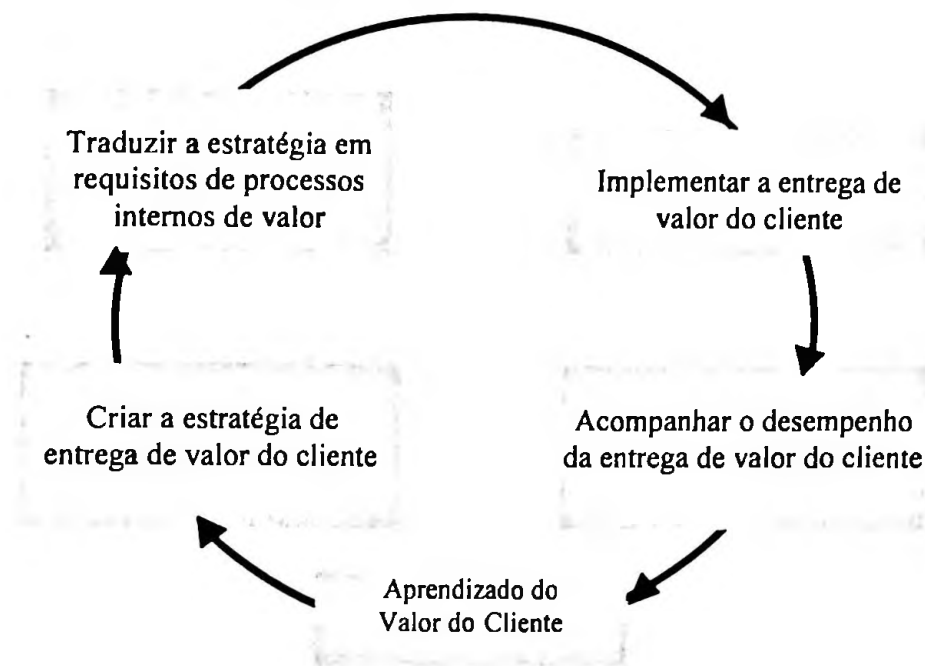


Figura 27 – Transformando aprendizado do valor do cliente em ação

Fonte: Woodruff (1997, p. 147)

- a) Aprender sobre o valor do cliente – consiste em integrar as informações, oriundas de várias fontes, sobre o valor do cliente, utilizar modelos analíticos para analisá-las e disseminar esse conhecimento pelas áreas da empresa;
- b) Criar a estratégia de entrega de valor;
- c) Traduzir a estratégia em requisitos de processos internos – consiste em identificar os processos internos relacionados com os aspectos do valor que se pretende incrementar e determinar seus requisitos. Esta tarefa pode ser complicada pelo fato de a dimensão de valor estar definida na linguagem do cliente, que não é a mesma da organização. Algumas ferramentas da gestão de qualidade, como a QFD – *Quality Function Deployment*, podem auxiliar neste processo;
- d) Implementar a entrega de valor ao cliente – envolve a coordenação entre áreas internas, pois os processos de entrega de valor em geral são interdepartamentais;
- e) Acompanhar o desempenho da entrega de valor ao cliente – o conhecimento das conseqüências das ações desenvolvidas estimula a pesquisa criativa de novos atributos, orienta as ações necessárias para reter os clientes mais valiosos e permite ajustar as dimensões de valor que mudam ao longo do tempo.

A implementação deste processo geralmente é difícil, pois existem barreiras internas na organização, de natureza cultural, estrutural ou pessoal, observa Woodruff (1997, p.148-149). As barreiras culturais são as mais difíceis de superar e tomam forma especialmente nos sistemas de medida de desempenho e de recompensa, que têm que ser mudados. As barreiras estruturais surgem dos procedimentos internos inadequados para o novo tipo de competição, prejudicando as pesquisas de valor e a sua análise. As barreiras pessoais surgem da falta de competência e visão dos gestores para lidar com a questão do valor do cliente.

Segundo Woodruff (1997, p.143), a orientação para o valor do cliente se torna uma importante ferramenta gerencial apenas quando compartilhada por toda a empresa, o que implica em alterações na cultura organizacional, na estrutura e nas capacidades gerenciais.

A empresa maximiza os benefícios da informação sobre o valor do cliente, afirmam Woodruff e Gardial (1998, p. 147), quando dissemina esta informação, no tempo adequado, pelas áreas envolvidas e quando vincula o valor do cliente aos processos internos, ao sistema de recompensa e aos indicadores de resultado da empresa.

Woodruff e Gardial (1998, p. 8) apresentam um processo de planejamento de uma estratégia para entrega de valor ao cliente (Figura 28), composto pelas seguintes atividades:

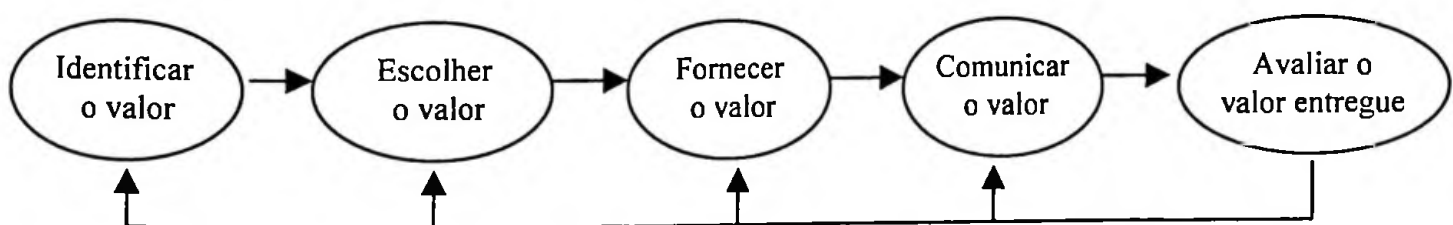


Figura 28 – Processo de planejamento de estratégia de entrega de valor

Fonte: Woodruff e Gardial (1998, p. 8)

- identificação do valor – permite o aprendizado dos diferentes tipos de valor desejados pelos vários segmentos da base de clientes;
- seleção do valor – etapa inicial da tradução do aprendizado do cliente em estratégia para entrega de valor; consiste da análise das competências essenciais da empresa em relação aos valores desejados pelos diferentes segmentos da base de clientes e das forças e

fraquezas dos competidores relevantes, resultando na escolha dos segmentos e tipos de valor que a empresa deve focar;

- fornecimento de valor – corresponde a traduzir a estratégia de entrega de valor em ação, abrangendo cada um dos vários aspectos da oferta da empresa, como produtos ou serviços projetados para atender às necessidades do cliente, serviços complementares ao produto que incrementem a satisfação do cliente, serviços de distribuição que ajudem os clientes a adquirir e receber o produto convenientemente, preço adequado que incremente o valor da oferta; este fornecimento de valor decorre da atuação nos respectivos processos internos associados à criação, desenvolvimento, entrega e manutenção do valor;
- comunicação do valor – é um erro assumir que os clientes irão compreender imediata e totalmente o valor que a empresa oferece: é necessário comunicar o valor que os clientes irão receber da oferta da empresa, utilizando uma campanha integrada de comunicação e atividades promocionais;
- avaliação do valor entregue – consiste em determinar se os clientes estão satisfeitos com o valor obtido e se este valor percebido pelo cliente é superior ao entregue pela concorrência; esta etapa deve realimentar as outras etapas, permitindo a melhoria do processo; esta avaliação deve, preferencialmente, ser feita por análise de pesquisas de satisfação e/ou valor, reclamações de clientes ou entrevistas com clientes selecionados.

Woodruff (1997, p.144) e Woodruff e Gardial (1998, p.14) destacam a importância de desenvolver um processo superior de aprendizado dos clientes para obter vantagem competitiva: competir na entrega de valor é um caminho altamente baseado na informação disponível para a gerência. Estes autores apresentam o processo de determinação do valor do cliente como um referencial expandido e mais adequado de aprendizado sobre o valor do cliente, composto de cinco passos (Figura 29):

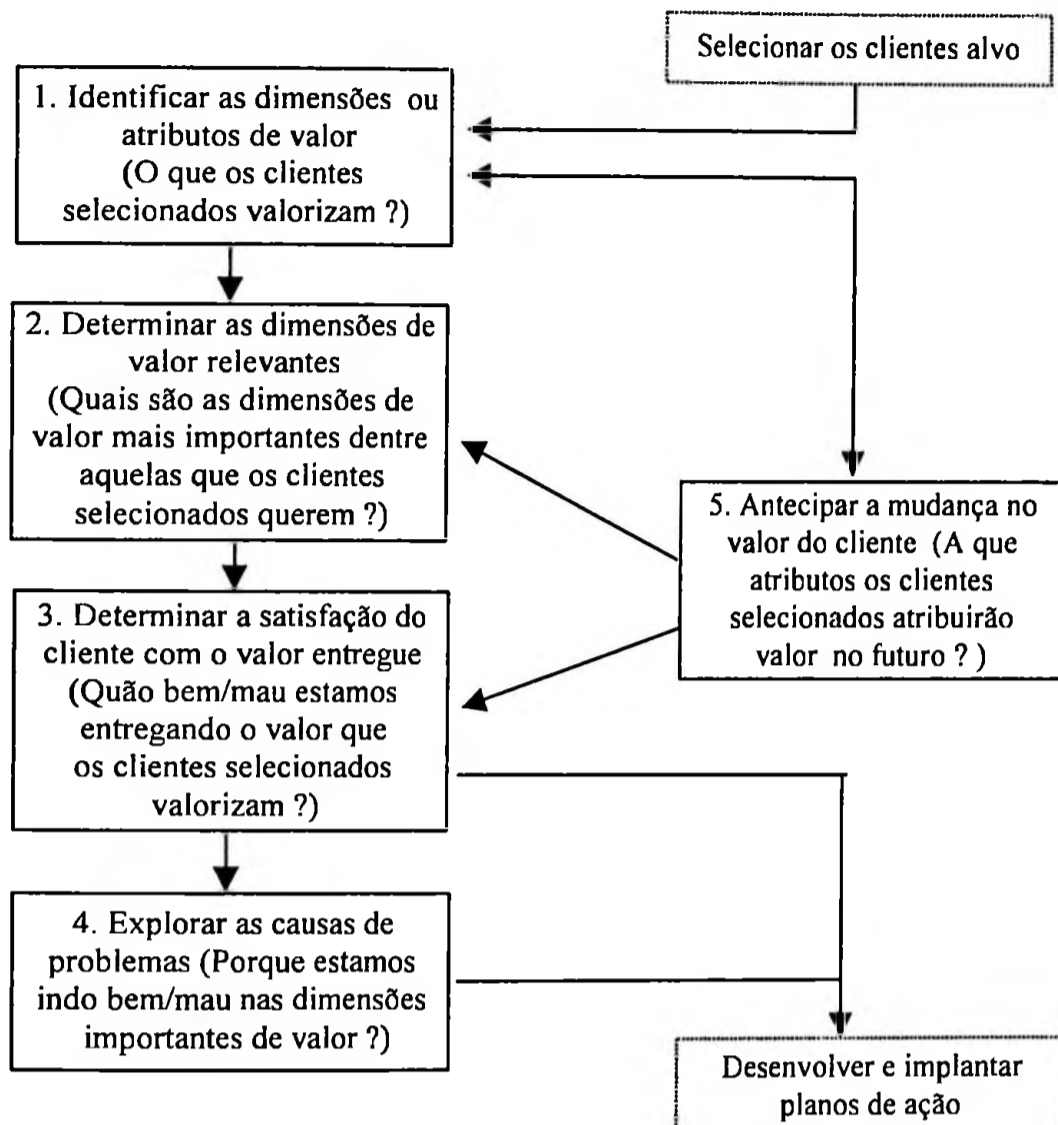


Figura 29 – Processo de determinação de valor do cliente

Fonte: Woodruff e Gardial (1998, p.14)

- a) identificar as dimensões ou atributos de valor na percepção de clientes selecionados – podem ser utilizadas técnicas qualitativas como *focus group*, observação ou entrevistas de profundidade para esta interação com os clientes;
- b) hierarquizar, na visão dos clientes, a importância desses atributos de valor;
- c) pesquisar a satisfação dos clientes com o valor entregue – avaliar a percepção dos clientes, relativamente à concorrência, do valor entregue pela empresa para os atributos relevantes de valor, através de pesquisas de satisfação ou valor percebido;
- d) pesquisar as causas de problemas de entrega de valor – analisar as percepções favoráveis e desfavoráveis dos clientes, obtidas na etapa anterior, para avaliar as causas de problemas, orientando os planos de ação para melhoria;
- e) antecipar a mudança no valor do cliente – prever os futuros atributos de valor dos clientes selecionados.

Para transformar a determinação do valor do cliente de um processo de medida em um sistema de aprendizado sobre o cliente, Woodruff e Gardial (1998, p.122) identificam que a empresa deve compartilhar essa informação sobre o cliente, investindo em construir bancos de dados sobre os clientes, disponibilizar o acesso dos gerentes a estes dados e gerar análises e relatórios que facilitem o uso destes dados para tomada de decisão.

Woodruff e Gardial (1998, p.127) analisam áreas específicas de tomada de decisão estratégica da empresa para avaliar como a determinação do valor do cliente pode influenciar e melhorar as decisões de negócio da empresa.

Em uma empresa com orientação para o valor do cliente, declaram Woodruff e Gardial (1998, p.132), este valor do cliente deve permear o pensamento em todos os níveis de administração e do planejamento estratégico da empresa: deve ser incorporado na definição da missão e objetivos da empresa, nas estratégias de produto (como os processos de desenvolvimento de novos produtos, logística, serviços ao cliente e comunicações com o cliente), nas atividades de suporte (como compras, contabilidade, sistemas de informação, recursos humanos e pesquisa de mercado) e nas decisões táticas (como treinamento, sistemas de compensação, avaliações, etc.).

O processo de determinação do valor do cliente, segundo Woodruff e Gardial (1998, p.36 e p.134), pode ser aplicado nos processos estratégicos de seleção de mercados-alvo (revelando as diferenças de valor de clientes dos vários segmentos dos mercados atuais e novos, e permitindo à empresa efetuar a melhor escolha dos mercados para ofertar, considerando as competências da empresa) e de análise da concorrência (fornecendo informações sobre fortalezas e vulnerabilidades da empresa e dos concorrentes).

Woodruff e Gardial (1998, p.133-142) avaliam algumas possibilidades de utilização da gestão do valor do cliente nas decisões estratégicas e táticas de marketing:

- Desenvolvimento de produto

As informações sobre valor do cliente são úteis para a avaliação e melhoria das ofertas atuais e para a criação de novos produtos, explicitando os atributos de valor mais importantes para os clientes selecionados e permitindo aos gerentes priorizar a ação e os investimentos na melhoria das características do produto associadas a estes atributos.

Os autores advogam a utilização do Modelo de Hierarquia de Valor do Cliente no processo de desenvolvimento de produtos: sem entender quais são as conseqüências do uso e os objetivos finais desejados pelos clientes do segmento-alvo selecionado, não há uma bússola confiável para guiar os gerentes na seleção e escolha dos atributos a serem incorporados nos produtos em desenvolvimento. Assim, a empresa deve partir da compreensão profunda das conseqüências e dos objetivos finais que são importantes para os clientes e, a seguir, projetar os produtos com os atributos que forneçam essas conseqüências de uso. A vantagem desse desenvolvimento focado nas conseqüências de uso, ao invés do foco nos atributos do produto, deriva do fato de que as conseqüências de uso, quando comparadas aos atributos de produto: (1) apresentam uma maior estabilidade ao longo do tempo, na percepção dos clientes; (2) podem ter suas necessidades futuras previstas pelos clientes com maior precisão; (3) oferecem mais oportunidades para criatividade no projeto.

A determinação do valor do cliente, ao identificar as futuras conseqüências de uso desejadas pelos clientes, permite antecipar as mudanças no valor do cliente, tarefa fundamental para orientar a decisão sobre o desenvolvimento de novos produtos, que freqüentemente consomem largos períodos de tempo.

- Serviços associados – o desenvolvimento de serviços associados ao produto é um componente importante, diferenciador, da oferta do produto que pode ser otimizado com a informação sobre os atributos valorizados pelo cliente.
- Preço – as empresas devem evoluir da perspectiva em que o preço de um produto seja determinado pelo seu custo para uma perspectiva em que o preço seja um reflexo do valor criado pelo produto. Conhecer os atributos de valor do cliente auxilia a identificar os clientes ou segmentos que responderiam positivamente a uma estratégia de preços baseada na entrega de valor superior a um preço também superior (preço *premium*), permitindo que a empresa tenha uma alternativa de diferenciação à estratégia de liderança de custo. Contudo, uma estratégia de preços baseada em valor não necessariamente necessita de um preço *premium*: pode-se idealizar uma oferta de valor superior sem praticar o maior preço de mercado.

- Comunicação

A eficácia de campanhas promocionais é incrementada quando enfatizam as dimensões de valor que são críticas para os clientes e principalmente, quando focalizam as conseqüências do uso do produto ao invés das características do produto. Como exemplo, a comunicação da empresa Delta Airlines substituiu o foco em um atributo do serviço ("A Delta leva você ao seu destino", direcionado para a cobertura e agilidade da companhia aérea) pelo foco em uma conseqüência ou benefício do uso do serviço ("Você vai adorar nosso jeito de voar", direcionado para o estado final de satisfação do usuário).

Além disso, a comunicação pode atuar ajudando os clientes a identificarem os atributos de valor e desempenho que devem ser usados para avaliar o produto, o que é especialmente relevante no caso de setores de alta tecnologia, com aspectos inovadores e que necessitam ser apresentados ao consumidor. A comunicação também desempenha um papel óbvio quando a empresa opta por apreçar seu produto de modo a refletir um valor superior.

Finalmente, tanto a comunicação pré-venda como a pós-venda podem criar valor aumentando a reputação do produto ou da empresa fornecedora, o que auxilia a reduzir a dissonância cognitiva da compra, gerando sentimentos de segurança quanto à decisão de compra. Para tanto, são muito utilizadas comunicações contendo depoimentos de clientes-referência que tenham credibilidade no segmento-alvo.

- Distribuição – a seleção adequada (quantidade e tipo) de canais de distribuição e a sua capacitação e engajamento podem criar valor para o cliente.

McDonald *et al.* (2001, p.127) afirmam que nos mercados atuais, altamente competitivos, as empresas, para construir valor para o cliente, necessitam estimular continuamente a inovação, definida como o desenvolvimento de uma nova solução que ofereça um melhor valor para o cliente. A organização deve, além de dispor de um processo de desenvolvimento de novos produtos realizado muito próximo ao cliente e com o uso de equipes multidisciplinares para reduzir o tempo de desenvolvimento, atuar para que a cultura, a estrutura, o ambiente organizacional e a gestão dos ativos humanos favoreçam a inovação.

Observando que muitos mercados empresariais apresentam a tendência de que seus produtos tornem-se “*commodities*”, com maior homogeneidade na qualidade dos produtos e prevalência da agilidade e qualidade de atendimento como elementos de diferenciação, McDonald *et al.* (2001, p. 141) recomendam que as empresas criem valor para o cliente adotando estratégias de distribuição que se diferenciem por atender mais rapidamente às necessidades específicas de serviços de clientes e por oferecer uma cadeia mais ampla de canais, como vendas diretas, canais indiretos e Internet.

Sternthal (*apud* Iacobucci 2001, p. 249) apresenta a estratégia de propaganda denominada de atributos convergentes, que utiliza o valor percebido pelo cliente e é aplicável quando a empresa possui um atributo do produto que envolve vários benefícios para o cliente ou quando possui um benefício proveniente de vários atributos. Identificado um atributo que gera vários benefícios para o cliente, ao longo do tempo são apresentados os diversos benefícios associados, criando-se uma rede associativa atributo-benefício que auxilia a fixar o produto na lembrança do cliente.

Krishnamurthi (*apud* Iacobucci 2001, p.311) avalia o papel do valor percebido na estratégia de preços no mercado empresarial: enquanto as características ligadas a produto, marca, distribuição e comunicação criam o valor do produto, o preço representa esse valor no mercado. A empresa deve determinar a importância relativa do preço entre os atributos-chave para cada segmento-alvo, avaliar a sensibilidade de cada segmento a variações de preço e adotar ações para reduzir esta sensibilidade. Quanto mais singular for o produto, representando um valor único, menor será a sensibilidade a preço e maiores serão os preços que podem ser cobrados. A sensibilidade a preço é maior quando o desembolso financeiro total também é maior, o que justifica esforços de marketing em divulgar formas criativas de financiamento ou em comercializar apenas o produto básico.

Day (1990, p. 193) indica que as estratégias para ampliar o valor para o cliente em geral atuam na melhoria em três dimensões: serviços e produtos melhores, atendimento superior (com maior rapidez que os concorrentes em sentir e satisfazer as mutáveis exigências dos clientes), maior proximidade com o cliente (pela criação de relacionamentos e parcerias com os canais e clientes). Utilizando a cadeia de valor como ferramenta útil para analisar os processos, Day (1990, p. 245) aponta as atividades do canal de distribuição que agregam valor: comunicar e negociar com o cliente, transacionar (colocar pedidos para o

fornecedor, prover crédito ao cliente, absorver riscos de obsolescência de estoque), armazenar e transferir itens, facilitar (processar pagamentos, aconselhar clientes sobre uso e manutenção dos produtos, informar outras partes da cadeia quanto à transação), instalar e prover suporte técnico.

Webster (1997 *apud* Hooley, Saunders e Piercy 2001, p.3) declara que a organização vitoriosa do futuro estará focada no cliente e será auxiliada por uma competência em informação de mercado, que ligará a voz do cliente a todo o processo de oferecer valores da empresa. Webster agrupa os processos envolvidos no contexto do marketing em: (1) processos de definição de valor, como pesquisas e estudos de marketing sobre preferências e necessidades do cliente, uso do produto, comportamento de compra; (2) processos de desenvolvimento de valor, como estratégias de desenvolvimento de novos produtos e serviços, projeto de canais de distribuição, seleção de vendedores, parcerias estratégicas com parceiros de negócios, desenvolvimento de estratégia de preços e desenvolvimento de ofertas de valor para o cliente; (3) processos de oferecimento de valor, como serviços de entrega, gerenciamento de relacionamento de clientes, gerenciamento de distribuição e logística, processos de comunicação, melhorias de produto e serviços, serviços de apoio ao cliente e penetração no mercado da força de vendas.

Analisando o processo de criação de valor, Thakor (2000, p.3) enumera cinco questões para as quais a empresa deve ter a resposta para tornar-se uma criadora de valor: (1) o que o valor significa para a empresa ? ; (2) quais as atividades da empresa que criam valor ? ; (3) qual é a estratégia de valor da empresa ? ; (4) como a empresa mede seu desempenho em valor ? ; (5) quão ágil a empresa é na criação valor ? . Thakor (2000, p. 52-54) apresenta um modelo que identifica quatro dimensões de criação de valor: aumento de eficiência, inovação em produtos e serviços, agilidade na detecção/reação de novos sinais do mercado quanto a entrega de valor e desenvolvimento de competências da empresa. Como recomendações para melhoria na criação de valor na área de marketing, ele relaciona o investimento em novos produtos, a redução do número de canais intermediários entre a empresa e o cliente final, incorporar a voz do cliente no desenvolvimento de novos produtos, ser ágil na introdução de novos produtos e valorizar, estimular e recompensar os recursos humanos da empresa.

Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.152) destacam a crescente importância de relações cooperativas entre empresas independentes, também designadas como alianças estratégicas, parcerias de mercado ou redes de marketing. Os tipos de colaboração inter-organizacional envolvem relações verticais, como a colaboração entre empresa e seus fornecedores ou entre empresa e seus canais de distribuição, e relações horizontais, como alianças estratégicas e *joint ventures*. Os autores alertam que, além dos ganhos potenciais nas alianças, os gerentes também devem avaliar os riscos envolvidos, como as competências essenciais realmente agregadas à aliança por cada parceiro, os riscos associados à terceirização e as capacidades da empresa gerenciar sua estratégia em um ambiente organizacional distinto do seu.

Pohlman e Gardiner (2000) desenvolvem o conceito de Gestão Orientada para o Valor como uma nova abordagem competitiva baseada em valor, cuja implantação depende das seguintes etapas: (1) compromisso de longo prazo da cúpula da empresa com a sua implementação em toda a empresa; (2) autonomia a cada funcionário, para criar conhecimento; (3) vinculação da remuneração a comportamentos de criação de valor em cada departamento e em todos os níveis; (4) reestruturação de times e processos para facilitar a criação de valor; (5) seleção sistemática e geral de funcionários que possam criar valor nas posições que ocuparem; (6) criação de valor passa a ser o tema do dia, todos os dias; (7) educação contínua, ampla e abrangente de todos os funcionários sobre as formas de incorporar a gestão orientada para o valor nos processos de decisão.

Em síntese, a gestão do valor do cliente, examinada segundo as visões – próximas – de três autores: (1) na ótica de Woodruff e Gardial (1998) corresponde a uma estratégia de gestão composta pelas atividades de identificação, seleção, fornecimento, comunicação e avaliação do valor para o cliente, sendo apoiada por um processo de determinação do valor do cliente; (2) na ótica de Gale (1996), corresponde ao alinhamento da organização e seus sistemas ao foco no valor do cliente, através da capacidade da empresa monitorar o valor do cliente, dispor de um sistema de gestão que permita o aprendizado ativo e participativo das várias áreas quanto ao valor do cliente e a definição de ações voltadas para criar e fornecer valor superior ao cliente; (3) na ótica de Day (2001), corresponde à habilidade da organização em oferecer a seus clientes um valor superior aos concorrentes, abrangendo as etapas de identificação, criação, desenvolvimento, entrega e manutenção do valor.

Na Tabela 1 o autor sintetiza as principais práticas de gestão do valor do cliente mencionadas pelos diversos autores consultados na revisão bibliográfica.

<i>Práticas de gestão do valor do cliente</i>		<i>Autor</i>					
		<i>G</i>	<i>D</i>	<i>AN</i>	<i>WG</i>	<i>MD</i>	<i>I</i>
identificação do valor para o cliente, com avaliação do desempenho relativo nos atributos relevantes e/ou futuros atributos (aptidão para sentir o mercado)		X	X	X	X		
disseminação pela empresa de informações sobre o valor para o cliente			X		X		
capacitação para analisar o processo decisório de compra do cliente, sob a ótica do valor		X					
entender porque os pedidos são ganhos ou perdidos		X					
alinhamento da empresa (pessoal, processos, sistema de recompensa, cultura, objetivos) para o valor e as necessidades do cliente (ser orientada para fora)		X	X				
sistema de gestão estratégica que permite aprendizado participativo sobre valor (utilização de ferramentas de análise do valor)		X					
incorporar o valor para o cliente no processo de planejamento estratégico (missão e objetivos) e disseminá-lo em todos níveis gerenciais			X		X		
gestão dos processos segundo o valor (processos para entender valor, processos para criar valor, processos para entregar valor)			X	X			
manter relacionamento colaborativo com clientes e canais (relacionamentos de longo prazo, parcerias ou alianças) para ampliar o valor para o cliente			X	X			
segmentação de mercado baseada em benefício do produto ou situação de uso				X	X		
seleção de segmentos-alvo com base no valor desejado pelos clientes, nas capacidades da empresa e na análise da concorrência		X		X	X		
posicionamento de mercado baseado em valor para o cliente				X	X		
estratégia de desenvolvimento de produtos	ofertas compostas por produto básico e serviços complementares opcionais, definidos a partir de atributos de valor para o cliente			X	X		
	baseada no valor para o cliente (com pesquisa das necessidades, conseqüências de uso ou objetivos desejados pelos clientes e com especificações de produto que incorporam os valores relevantes desejados pelos clientes)			X	X		
	incorpora o valor para o cliente, utilizando técnicas como desenvolvimento próximo ao cliente, <i>QFD</i> , beta-testes, equipes multidisciplinares para reduzir tempo de desenvolvimento				X	X	
estratégia de preços	baseada em valor criado e entregue para o cliente (e não em custos, margens ou concorrentes)			X	X		
	com ações para reduzir a sensibilidade de preço do cliente						X
estratégia de distribuição	permite atender mais agilmente às necessidades específicas de clientes					X	
	contém ações de relacionamento cooperativo com canais (programas de treinamento, ferramentas de venda e sistemas de compensação)			X			
	baseada em canais voltados para o cliente, premiando sua capacitação e engajamento em fornecer valor para o cliente			X			
estratégia de comunicação	com conteúdo que enfatiza os atributos de valor (benefícios) para os clientes, ao invés das características do produto			X	X		X
	uso de depoimentos de clientes, reforçando a imagem do produto ou empresa (agrega valor ao reduzir a dissonância de compra)				X		
<i>Legenda</i>	<i>G=Gale, D=Day, AN=Anderson e Narus, WG=Woodruff e Gardial, MD= McDonald et al, =Iacobucci</i>						

Tabela 1 – Práticas de gestão do valor do cliente

Fonte: compilado pelo autor

2.4.8. Transformação do valor pelo Marketing de Relacionamento

O relacionamento da empresa com seus clientes pode atuar como elemento transformador do valor percebido pelos clientes, apontam Tsokas e Saren (1999, p. 9-10). No contexto do marketing empresarial, o diálogo entre a empresa e o seu cliente representa um aprendizado mútuo, que pode revelar as percepções dos clientes quanto aos atributos de valor em relação à empresa e que constitui uma oportunidade de transformação do valor percebido por ambas as partes.

McDonald *et al.* (2001, p. 230) apontam a mudança fundamental de pensamento sobre o que os clientes percebem como valor. Enquanto anteriormente, no mercado empresarial, o valor era associado a uma marca conhecida e confiável, um antídoto eficaz ao risco percebido do produto não fornecer os benefícios básicos esperados, no início do século XXI o valor para o cliente origina-se basicamente do gerenciamento do relacionamento com o cliente. Na economia moderna, as empresas precisam de menos reforço de marca para justificar suas escolhas; estão muito mais inclinadas a estabelecer parcerias com fornecedores que se dispõe a relacionamentos mais estreitos, procurando diferenciar os produtos com base no valor agregado de longo prazo.

As principais características do marketing de relacionamento são apresentadas a seguir.

O conceito do marketing de relacionamento como alternativa estratégica para conquistar e manter clientes relevantes para a empresa tornando-os clientes fiéis ou leais firmou-se a partir da década de 90. Tendo surgido como um complemento ao marketing tradicional, volta-se de forma mais individualizada aos clientes, buscando conhecer seu valor, suas necessidades e suas preferências.

O termo marketing de relacionamento tem diferentes significados para autores diferentes; há uma confusão na literatura sobre o tema entre o conceito – aplicação do marketing voltado para os clientes existentes, visando assegurar a sua lealdade – e os diversos aspectos ou ferramentas que o integram, como sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente, *database marketing*, programas de fidelidade, centrais de atendimento, etc.

Kotler (2000, p.71) define marketing de relacionamento como a atividade de criar fidelidade de clientes. Gummesson (1999, p.24) conceitua marketing de relacionamento como o marketing baseado em relacionamentos, redes e interação, reconhecendo que o marketing está incluído na gestão das redes envolvendo a organização fornecedora, o mercado e a sociedade. Sudharshan (1995, p.143) aborda o marketing de relacionamento com clientes sob a ótica de quatro variáveis em um dado contexto – relacionamentos, ofertas, *timing* e alocação de recursos –, analisando quais variáveis contribuem para gerar valor para os clientes. Também destaca a importância de focar a satisfação dos clientes, eliminando a lacuna entre expectativas e experiências de uso, afirmando que estas expectativas são melhor atingidas quando compreendidas através do relacionamento com clientes.

Reichheld e Sasser (1990, p.105) avaliam as vantagens econômicas associadas à lealdade, analisando o impacto da redução de 5 % na perda de clientes na lucratividade de empresas de vários segmentos: houve aumento de lucratividade que oscilava de 35% a 85%, conforme o segmento.

Shapiro e Sviokla (1995) relatam que o custo de conquistar novos clientes é superior (estima-se que cerca de cinco vezes em média) ao custo de manter clientes, o que sugere a busca da rentabilidade apoiada na lealdade do cliente.

Reichheld (1996, p. 42) demonstra que clientes leais são mais rentáveis que novos clientes analisando o comportamento no tempo dos componentes do fluxo de caixa gerado por clientes. Um cliente leal consome menos recursos de marketing, vendas e suporte e compra em maior volume e frequência da empresa que conquistou sua lealdade. Além do esforço extra para realizar a venda inicial, os custos com o treinamento dos novos clientes e com o estabelecimento de novos relacionamentos e interações fazem com que o lucro por cliente aumente com o número de anos que o cliente utiliza o produto ou serviço. Clientes leais também são mais propensos a testar ofertas de novos produtos de sua marca preferida, são mais dispostos a relevar se sua marca preferida cometer um erro e suportam aumentos de preço se a empresa continuar a fornecer alto valor.

O modelo de lealdade de Reichheld (1996, p.3) prioriza a criação de valor para o cliente, ao considerar que o lucro da empresa é uma consequência dessa criação de valor: se o cliente percebe um valor superior, isso gera lealdade.

Kotler (2000, p.71) avalia que a retenção dos clientes pode ser incrementada erguendo-se barreiras de entrada para dificultar a troca de fornecedor ou entregando melhor valor aos clientes e afirma que a segunda abordagem é superior: evita que a concorrência supere as barreiras à entrada simplesmente oferecendo preços menores e contribui para criar forte lealdade dos clientes.

Para compreender o marketing de relacionamento, devemos rever o processo envolvido na atração e retenção de clientes. O crescimento e o desenvolvimento da lealdade dos clientes podem ser representados por uma escala crescente de lealdade, segundo o modelo de Considine e Raphael (*apud* Vavra 1993, p. 97), conforme indicado na Figura 30.

Clientes Prováveis (<i>Suspects</i>)	Universo de pessoas/organizações identificados como suspeitos de se tornarem clientes
Clientes Potenciais (<i>Prospects</i>)	Indivíduos com algum grau de conhecimento do produto/serviço, mas ainda não compraram.
Experimentadores	Consumidor que efetuou uma compra (está testando o produto)
Repetidores de compra	Consumidor recorrente, que já tem um compromisso mental com a empresa ao repetir a compra
Clientes fiéis	Clientes que compram os produtos, preferindo-os em relação a marcas concorrentes, por muito tempo, demonstrando algum grau de lealdade
Defensores	Clientes que defendem ativamente a empresa, recomendando-a para terceiros (clientes-referência)

Figura 30 – Escala da lealdade

Fonte: Vavra (1993)

Kotler (2000, p. 2) identifica cinco níveis do marketing de relacionamento, segundo o grau de investimento na construção do relacionamento: (1) marketing básico, em que a empresa somente vende o produto; (2) marketing reativo, em que a empresa vende o produto e estimula o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas; (3) marketing responsável, em que a empresa telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está atendendo as expectativas e pede sugestões para melhoria do produto; (4) marketing pró-ativo, em que a empresa entra em contato com o cliente periodicamente para falar sobre melhoria da utilização do produto ; (5) marketing de parceria, em que a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

Rocha e Veloso (1999, p. 57-58) comentam que a base do marketing de relacionamento está no conhecimento dos clientes, de suas expectativas, necessidades e hábitos de uso ou compra (geralmente armazenados em um banco de dados), e na eficaz segmentação da base de clientes.

Um ponto extremamente relevante no marketing de relacionamento é a adequada definição de quais clientes atender. Como a capacidade de qualquer empresa é necessariamente limitada, ela não pode cobrir toda a gama de clientes, devendo focar seus melhores clientes. As empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente e se concentrar na manutenção dos clientes lucrativos, menciona Kotler (1999, p. 174-175). Os clientes podem ser classificados em graus de lucratividade: uma regra frequentemente adotada é a de 20/80/30, pela qual os 20 % dos clientes que se situam no topo da pirâmide de lucratividade são responsáveis por 80 % dos lucros da empresa e os 30% menos lucrativos são responsáveis por cortar os lucros da empresa pela metade. Promover a classificação dos clientes é uma atividade árdua: a adoção de mecanismos para a monitoração sistemática do grau de satisfação dos clientes, aliada ao acompanhamento de indicadores associados à lealdade dos clientes fornecem subsídios importantes para esta tarefa.

Kotler (1999, p.166) destaca o impacto da insatisfação e da perda de clientes: estudos demonstram que um cliente muito insatisfeito pode transmitir essa sua insatisfação para até onze pessoas, que contarão a terceiros, o que leva a um possível crescimento geométrico do número de clientes potenciais que acabam ouvindo comentários negativos sobre a empresa. Por outro lado, ressalta que clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam tornar-se mais fiéis que clientes que nunca ficaram insatisfeitos. Estas observações reforçam a importância de um relacionamento próximo e ágil junto aos clientes.

Analisar a causa de deserção de clientes é uma atividade importante, podendo revelar um fluxo de valor percebido em deterioração para os clientes e oportunidades para a empresa corrigir práticas e estancar a deserção. Esta análise de falhas exige uma compreensão detalhada do negócio e da empresa, devendo envolver um processo rápido de diagnóstico conduzido pela gerência sênior, consultando funcionários da linha de frente e uma amostra representativa de clientes perdidos.

O aprendizado a partir das falhas necessita ser complementado por um sistema de medição da lealdade, simples e objetivo, que sinalize as tendências, permita uma ação antecipada e seja voltado para medir o valor percebido pelo cliente. Para implantar este sistema a empresa deve identificar os clientes-alvo e os atributos de valor e definir as métricas da lealdade. Sasser e Jones (1995, p. 94) mencionam como métricas utilizadas para medir a lealdade: a pesquisa de intenção de recompra, a análise do comportamento primário e efetivo de compra do cliente (incluindo estatísticas de recência, freqüência, volume de compras, retenção e longevidade) e a análise do comportamento secundário de compra do cliente (incluindo referências ou endossos de compra feitos pelo cliente junto a terceiros).

A empresa deve estabelecer um marketing efetivo de relacionamento com programas de ação que levem à lealdade dos clientes, buscando sedimentar um relacionamento de longo prazo. Bhote (1996) apresenta uma abordagem metodológica para se atingir e manter a lealdade do cliente, envolvendo sete passos de adoção seqüencial pela empresa: (1) alinhamento com a estratégia empresarial e o compromisso da alta direção; (2) avaliação da postura interna e grau de prontidão da empresa quanto a busca da lealdade; (3) determinação das necessidades dos clientes atuais, potenciais e clientes perdidos; (4) avaliação da concorrência, quanto à capacidade e diferenças existentes entre a empresa e os concorrentes, em termos de satisfação e lealdade de clientes; (5) medição do grau de satisfação e lealdade do cliente; (6) análise das informações e cálculo do índice de valor do cliente; (7) definição, implantação e monitoramento de planos de ação.

A tecnologia de informação, propiciando grandes melhorias em comunicação – como a Internet – e disponibilizando sistemas de apoio ao relacionamento com clientes – como o CRM *Customer Relationship Management* e o DBM *Database Marketing* – municia as empresas com importantes ferramentas para melhor compreender o comportamento dos consumidores e gerar ofertas de produtos e serviços que contendam valor percebido pelo cliente.

2.5. MARKETING EMPRESARIAL

Kotler (2000, p. 214) define que o mercado empresarial – também denominado mercado industrial, *Business Marketing*, mercado organizacional ou mercado B2B *Business to Business* – é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados

na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

Webster (1991, p. 4) indica que marketing industrial é a especialidade do marketing voltada para os produtos e serviços para clientes industriais e institucionais, que irão utilizar os produtos e serviços comprados como insumos para sua própria produção ou comercialização de produtos e serviços. Hutt e Speh (2001, p. 5) e Anderson e Narus (1999, p.11) utilizam o termo gestão do marketing empresarial (*Business Marketing Management*), enfatizando a importância da participação de todas as funções da empresa na administração do marketing empresarial.

O marketing empresarial dedica-se aos consumidores organizacionais, tais como empresas ou instituições com fins lucrativos, instituições sem fins lucrativos, órgãos governamentais e revendedores, que compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas principalmente, para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (que engloba o consumidor final, indivíduo ou família).

No segmento de sistemas de gestão empresarial, as empresas clientes e usuárias utilizam o sistema de gestão adquirido como uma ferramenta de suporte à sua própria operação; trata-se de um contexto típico do mercado empresarial.

A classificação dos produtos industriais tem utilidade mais didática que prática, por depender da utilização que o usuário industrial vai dar ao produto, em conexão com a sua própria atividade produtiva. Os produtos industriais podem ser classificados, segundo Siqueira (1992, p. 44) em: (1) produtos que entram completamente no produto industrial, como matérias primas e componentes; (2) produtos que entram parcialmente no produto industrial, como instalações, equipamentos industriais, ferramentas, equipamentos de escritório; (3) produtos que não entram no produto final, mas são consumidos para melhorar a produção, como suprimentos operacionais, materiais de manutenção/reparo, serviços de manutenção, assessoria e consultoria. O mesmo autor cita classificação alternativa dos produtos industriais, agrupados em bens de capital, produtos acabados, matérias primas ou serviços.

2.5.1. Características do mercado empresarial

As principais características do mercado empresarial, diferenciadoras em relação aos mercados consumidores são, na ótica de Kotler (2000, p. 214-215):

- Demanda derivada, muito flutuante e inelástica a preço;
- Poucos clientes diretos, com maior volume de compras e concentrados geograficamente;
- Várias influências na compra, cuja decisão é compartilhada pelos vários integrantes da unidade de tomada de decisão (UTD), ficando dispersa a responsabilidade da compra;
- Os produtos apresentam maior homogeneidade, complexidade técnica e número de aplicações;
- Processo de compra profissional, geralmente realizado por agentes de compra treinados, que devem seguir políticas, normas e requisitos definidos pela organização para a qual trabalham. A decisão de compra é baseada em critérios objetivos, geralmente baseados em especificações;
- Ciclo de vendas maior, pois o processo tende a ser mais demorado e requerer maior número de visitas antes de fechar a venda, devido ao maior número de pessoas envolvidas no processo;
- Compras diretas do fabricante (especialmente se o item de compra é tecnicamente complexo ou caro) e relacionamento próximo entre fornecedor e cliente;
- O objeto da compra é bem definido pelo cliente (o que limita manobras do fornecedor) e pode ocorrer reciprocidade na compra (seleção de fornecedores que podem ser clientes do comprador);
- Compras pouco frequentes e de alto valor médio.

Kotler (2000, p.219) classifica as influências recebidas por compradores industriais em quatro grupos: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais (Figura 31).

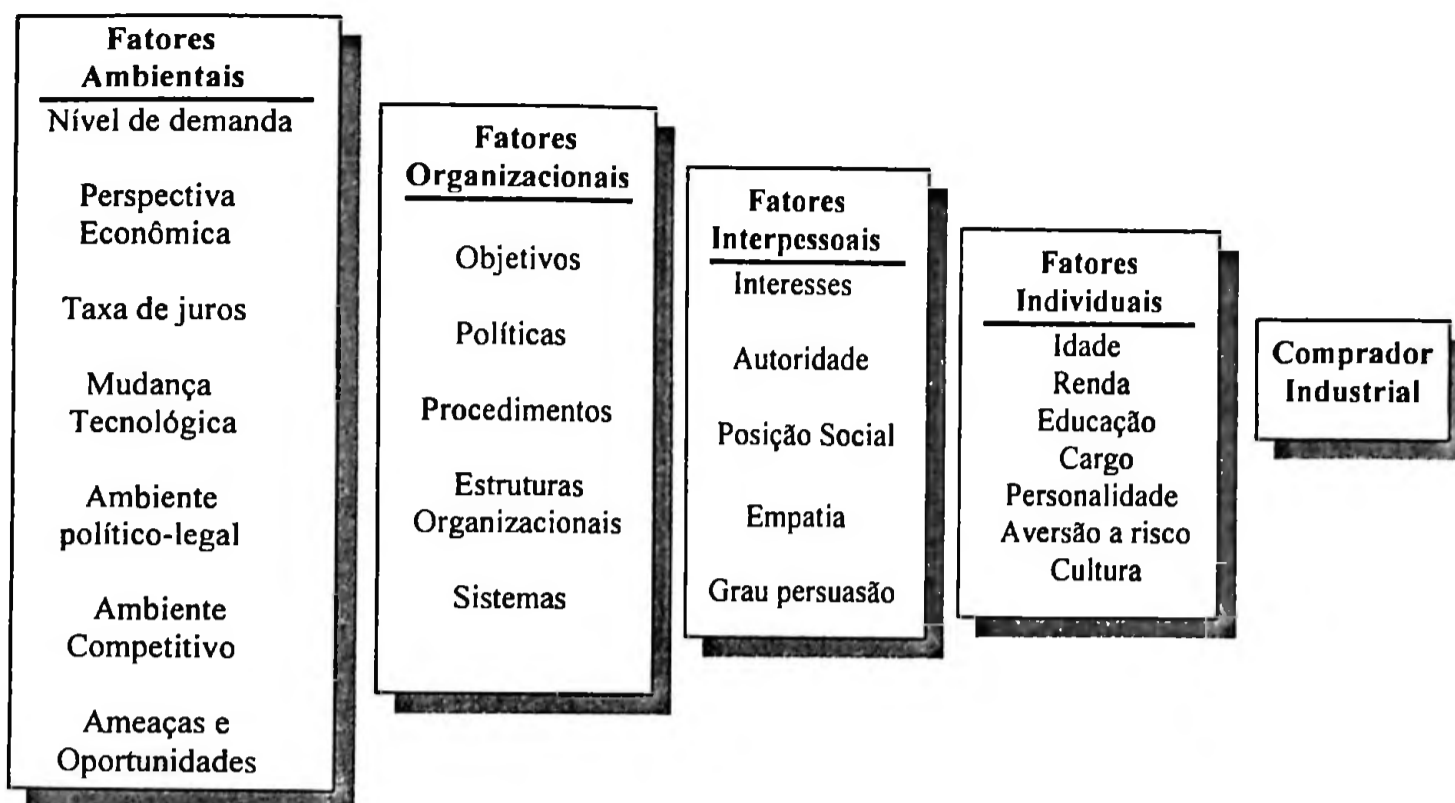


Figura 31 – Fatores influentes no comportamento de compra - mercado empresarial

Fonte: Kotler (2000, p. 219)

Hutt e Speh (2001, p.57) identificam os oito estágios do processo de compra organizacional: reconhecimento do problema, descrição das características e quantidade do item de compra, qualificação de fornecedores, obtenção e análise de propostas, seleção do fornecedor, rotina de compra e acompanhamento de desempenho.

O centro de tomada de decisão de uma organização compradora – denominado por Webster e Wind (1972 *apud* Kotler 2000, p.218) como centro de compras e por Hutt e Speh (2001, p.73) como unidade de tomada de decisão (UTD) – é composto de todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas. Geralmente trata-se de uma unidade de decisão informal, interdepartamental, na qual o principal objetivo é a aquisição, disseminação e processamento de informações relevantes relativas à compra. Seu tamanho varia de acordo com a compra a ser realizada e sua composição se modifica ao longo do processo de compras, de acordo com as necessidades de informação referentes àquela específica compra.

A unidade de tomada de decisão (UTD) inclui todos os membros da empresa que exercem um dos sete seguintes papéis no processo de compra empresarial:

- 1) Iniciador – aquele que identifica a necessidade de compra, lança a idéia de comprar um produto ou serviço e solicita a compra;
- 2) Usuário – aquele que vai utilizar o produto a ser adquirido. Os usuários, em alguns casos, iniciam a ação de compra, requisitando o produto e definindo suas especificações;
- 3) Influenciador – aquele que geralmente ajuda a definir especificações e colabora na avaliação de alternativas. Seus pontos de vista e conselhos podem modificar a decisão de compra. O pessoal técnico tem influência significativa no processo de compra de produtos de alta tecnologia;
- 4) Decisor – pessoa que decide se, o que, quando, como e onde comprar, tendo ou não a autoridade formal para fazê-lo. A identidade do decisor é a mais valiosa e a mais difícil de ser determinada;
- 5) Comprador – pessoa que implementa a decisão de compra, com autoridade formal para selecionar o fornecedor e preparar as condições de compra. Tem papel relevante quando a compra está em um estágio avançado, com especificações estabelecidas e fornecedores selecionados;
- 6) Guardião ou fiscal interno – aquele que tem o poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até os membros da unidade de tomada de decisão;
- 7) Aprovador – autorizam as ações de compra propostas por decisores ou compradores.

Powers (1991) adverte que entre os diversos participantes da unidade de tomada de decisão pode haver diferenças de interesses, autoridade, posição social, empatia e grau de persuasão; é freqüente que existam conflitos entre as áreas ou as pessoas integrantes, pois efetivamente está em jogo o poder na empresa. Este autor (1991, p.33) aponta a necessidade de entender a organização da empresa cliente para melhor se captar o poder de influência de cada área na decisão de compra. O profissional de vendas da empresa fornecedora deve buscar conhecer a unidade de tomada de decisão do cliente, seguindo, para tanto, os seguintes passos sucessivos: (1) compreender qual o estágio do processo da compra e em que área do cliente provavelmente está o centro de gravidade de influência; (2) determinar o objetivo e os critérios (ou atributos de valor) dessa área; (3) identificar as relações entre os vários indivíduos e áreas envolvidos na unidade de tomada de decisão.

Uma grande característica diferenciadora do mercado empresarial em relação ao mercado de consumo é a relevância do relacionamento entre comprador e vendedor existente no mercado empresarial. Webster (1991, p.15) reforça essa idéia ao afirmar que no marketing para o mercado empresarial o produto não é uma unidade física *per se*, sendo efetivamente um conjunto de relações econômicas, técnicas e pessoais entre comprador e vendedor. Esta interdependência torna o estabelecimento de relacionamentos estáveis entre o fornecedor e o cliente uma regra fundamental para o sucesso das empresas deste mercado.

Hutt e Speh (2001, p.87) indicam que a capacidade de criar e manter relacionamentos com clientes e parceiros de negócios fornece para as empresas do mercado empresarial uma significativa vantagem competitiva. O tipo de relacionamento entre comprador e fornecedor, no mercado empresarial, conforme Hutt e Speh (2001, p.94) e Webster (1991, p. 33), pode ser posicionado ao longo de um contínuo cujos extremos são as trocas puramente transacionais e as trocas puramente colaborativas; entre estes extremos estão as trocas de valor adicionado, nas quais o foco da venda deixa de ser conquistar clientes para tornar-se manter clientes. Com base neste conceito, Rodrigues (2000) desenvolve uma tipologia do relacionamento entre o comprador e a empresa fornecedora (Figura 32).

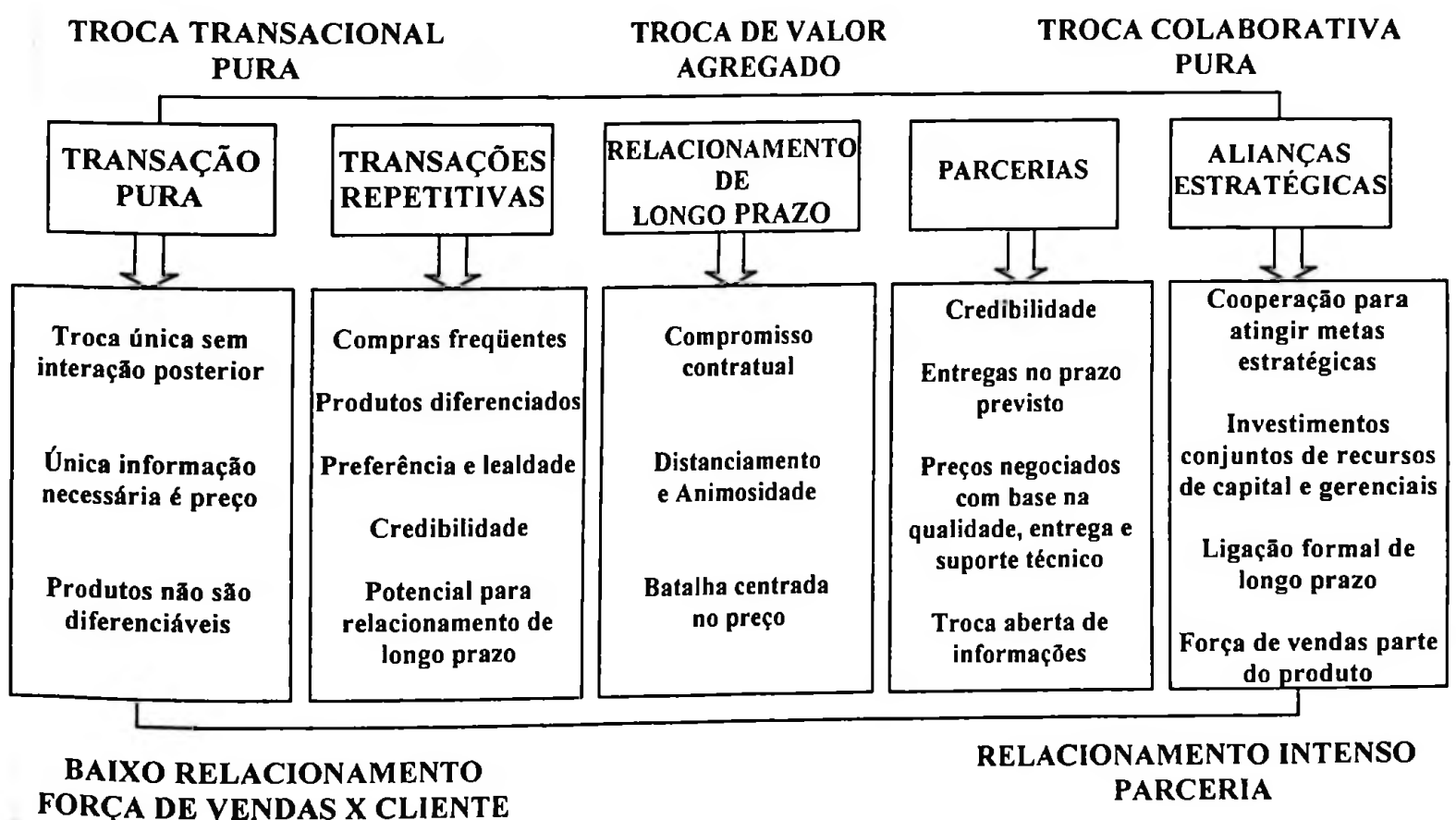


Figura 32 – Tipos de relacionamento comprador/fornecedor

Fonte: Rodrigues (2000)

Hutt e Speh caracterizam estes tipos de relacionamento:

- Transação pura: troca de produtos básicos e altamente competitivos, com baixa lealdade dos clientes em relação aos fornecedores; é pouco comum no mercado empresarial;
- Transações repetitivas: muito freqüentes no mercado empresarial, caracterizam-se pela repetição de compra e fidelidade do cliente;
- Relacionamento de longo prazo: apoiado em contratos de longo prazo, com negociações focadas no desenvolvimento de propostas competitivas;
- Parcerias: os compradores elegem fornecedores selecionados para um relacionamento diferenciado, que geralmente envolve entregas de produtos *just in time*, envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos e ampla troca de informações;
- Alianças estratégicas: consistem em uma ligação formal entre duas ou mais companhias parceiras, que compartilham suas capacidades, geralmente complementares, e recursos para atingir objetivos de interesse mútuo. É crescente a importância que as alianças estratégicas vêm adquirindo nas firmas líderes, envolvendo opções como alianças de desenvolvimento conjunto de produtos, alianças para fabricação conjunta ou alianças de co-marketing.

Ainda analisando os relacionamentos em mercados empresariais, McDonald *et al.* (2001, p. 188) apontam a crescente concentração de poder nas mãos de cada vez menos clientes globais poderosos, que se afastam da manutenção de múltiplos fornecedores de um produto para concentrar-se em relacionamentos próximos, de longo prazo, com menos fornecedores; em troca do comprometimento de longo prazo, eles esperam destes fornecedores um atendimento especializado e serviços de valor agregado a preços mais baixos.

O desenvolvimento de programas de gerenciamento de contas-chave (*key account management*) ou contas estratégicas é a resposta típica dos fornecedores às demandas de seus grandes clientes empresariais; estas contas, em geral, abrangem clientes que compram um volume significativo no faturamento total do fornecedor ou são muito lucrativos ou apresentam um grande potencial de faturamento no futuro.

Kotler (2000, p. 217) cita a "compra de sistemas", em que o comprador seleciona um fornecedor que fica responsável por prover uma solução completa para o seu problema, podendo recorrer a fornecedores secundários, como um tipo de compra freqüente no mercado empresarial.

Outra tendência cada vez mais consolidada no mercado empresarial, em especial no segmento de tecnologia de informação, é a da mudança da atuação do profissional de vendas, que passa a adotar uma postura de consultor junto ao cliente. Hanan (1990, p. 42) indica que a venda baseada em valor é o núcleo da venda consultiva. A estratégia de posicionamento na venda consultiva é a de focar a melhoria da lucratividade do cliente, seja por contribuição na redução dos custos ou por contribuição no aumento das receitas de vendas. Para atuar como consultor junto ao cliente deve-se conhecer o processo do cliente, identificar a aplicabilidade dos produtos ofertados para a melhoria do processo do cliente (identificando o valor agregado ao cliente) e saber quantificar esta contribuição ou valor agregado, em termos monetários. A quantificação deste valor agregado deve indicar se o valor agregado será grande ou pequeno, se será adicionado rapidamente ou ao longo do tempo e qual o grau de certeza desta agregação de valor.

Para Nickels e Wood (1999, p. 166), construir um relacionamento de longo prazo com clientes significa mover-se para além da oferta dos produtos básicos esperados e criar pacotes de valor diferenciados que excedam as expectativas dos clientes. A base de um relacionamento lucrativo com os clientes consiste de um pacote de valor correto, que deve incluir como elementos-chave: qualidade, características do produto, marca, embalagem e rótulo, segurança do produto, serviço ao consumidor, garantias, preço justo, informação sobre o produto e disponibilidade através dos canais de marketing convenientes (Figura 33).

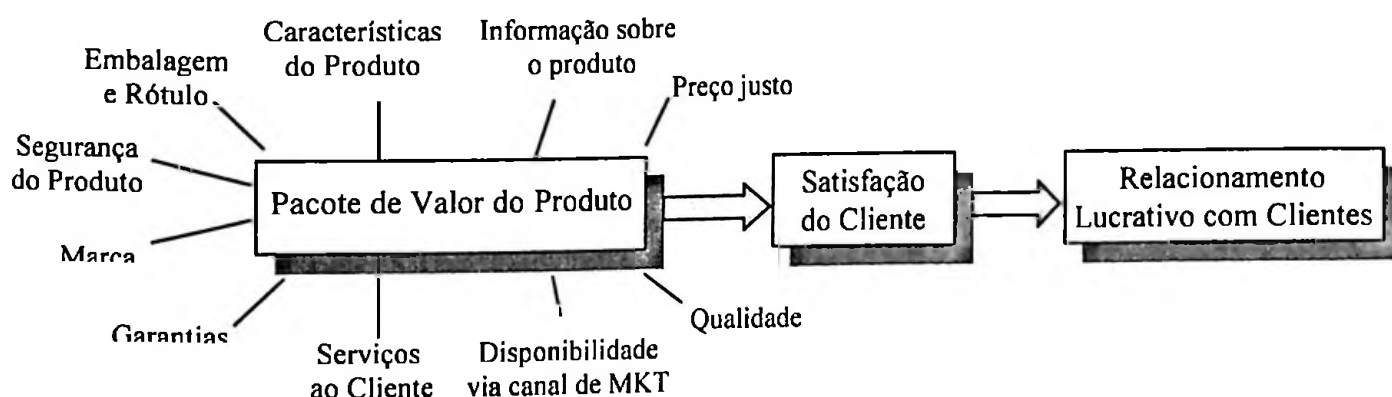


Figura 33 – Elementos do pacote de valor de um produto

Fonte: Nickels e Wood (1999, p.166)

2.5.2. Segmentação, seleção e posicionamento no mercado empresarial

A literatura apresenta diferentes modelos para a segmentação de mercados empresariais, desde modelos tradicionais – como o modelo de Bonoma e Shapiro, o modelo de 2 estágios de Wind e Cardozo, segmentação vertical, o modelo de Choffray e Lilien de segmentação baseada na unidade de tomada de decisão – até modelos mais recentes – como a segmentação por necessidades do consumidor ou orientada para o mercado, a segmentação por benefícios procurados, a segmentação por valor percebido e lucratividade de clientes, a segmentação por lucratividade dos clientes e a segmentação por experiência dos clientes com o produto.

Lambin (1995, p. 212) apresenta a segmentação por benefícios procurados, na qual os clientes são agrupados por tipo de indústria ou tipo de uso final e a cada grupo corresponde um atributo de valor ou benefício procurado. Esta segmentação é aplicada nos setores industriais em que a venda se faz sob pedido e o produto é ajustado às necessidades específicas do cliente.

Bhote (1996) aborda a segmentação por valor percebido e lucratividade de clientes, utilizando a Matriz de Análise de *Portfólio* de Clientes (Figura 34) como ferramenta para classificar os clientes em:

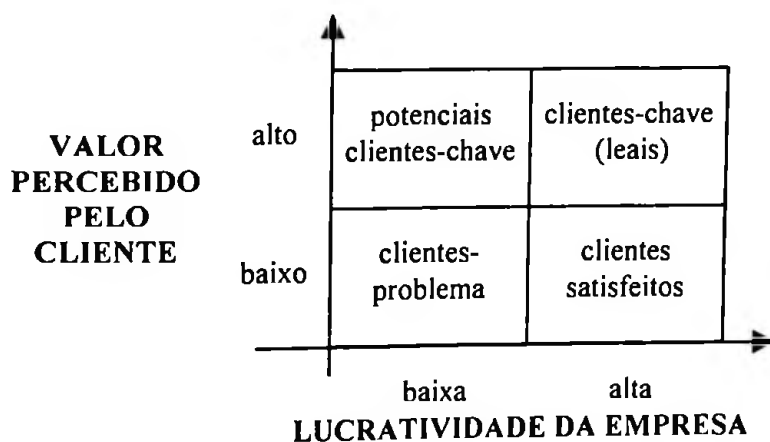


Figura 34 – Matriz de análise de *portfólio* de clientes

Fonte: Bhote (1996)

- clientes-chave (leais): menos de 20 % da população de clientes, representam mais de 80% dos volumes de venda e lucro da empresa. O valor agregado percebido deve ser continuamente reciclado para manter estes clientes permanentemente leais;

- potenciais clientes-chave: apesar de não serem lucrativos no curto prazo, justificam um relacionamento intenso porque têm potencial para se tornarem clientes-chave no médio prazo;
- clientes satisfeitos: de 40 a 50 % da população de clientes, não esperam aumento significativo de agregação de valor percebido e não oferecem grandes margens de lucro;
- clientes problema: cerca de 10 % da população, não vale a pena serem mantidos, pois demandam excessivo esforço de atendimento e oferecem baixas margens.

DeBruicker e Summe (1990 *apud* Shapiro e Sviokla 1995, p.184-187) apresentam o conceito de efeito da experiência do cliente, segundo o qual, à medida que os clientes se tornam familiarizados com um determinado produto, passam a atribuir valor cada vez menor para os programas de prestação de serviços oferecidos pelo fornecedor como complemento do produto e passam a se tornar cada vez mais sensíveis a preço. Usando este conceito, estes autores propõem a segmentação por experiência dos clientes com o produto, que classifica os clientes do mercado empresarial em:

- clientes inexperientes ou não tecnicistas – menos experientes e menos autônomos em aspectos ligados a tecnologia, atribuem alto valor à prestação de serviços técnicos e de aplicações ao fazerem suas compras; seu processo decisório é lento e altamente influenciado pela orientação e relacionamento com a empresa fornecedora;
- clientes experientes ou tecnicistas – mais experientes e mais autônomos em aspectos ligados a tecnologia, enfatizam a relação preço-desempenho como atributo relevante na oferta e têm processo decisório mais rápido.

Várias estratégias de posicionamento são utilizadas no mercado empresarial, como os posicionamentos por tecnologia, por preço, por qualidade, por imagem exclusiva para um produto, por serviço associado (assistência técnica, reparo, suporte técnico, financiamento, distribuição, etc.), por características e benefícios oferecidos pelo produto, por inovação tecnológica e por abordagem de valor para o cliente (excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto).

2.6.TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Este trabalho aborda a indústria de tecnologia de informação (TI), também conhecida como indústria de informática, reconhecidamente um mercado de produtos e serviços de alta tecnologia. Inicialmente são apresentadas as características principais do marketing em mercados de alta tecnologia para, a seguir, analisar-se o setor de tecnologia de informação e o segmento de sistemas de gestão empresarial.

2.6.1. Marketing em mercados de alta tecnologia

O ambiente de atuação dos setores de alta tecnologia é caracterizado por incertezas de natureza estratégica, tecnológica e operacional, que afetam suas taxas de crescimento, posições competitivas e condições estruturais do setor. Um contínuo fluxo de inovações tecnológicas transforma as características competitivas, reduzindo ciclos de vida de produtos e processos.

Santos e Rimoli (1996, p.629) qualificam como empresas de alta tecnologia aquelas: (1) que envolvem, em seu corpo de colaboradores, pesquisadores com alta capacitação técnica em suas áreas de competência; (2) onde a tecnologia agregada aos produtos tem um peso relativamente mais importante no custo final do que a matéria-prima neles incorporada; (3) que investem constantemente em pesquisa e desenvolvimento, visando a inovação ou a atualização tecnológica de seus produtos.

A alta velocidade de inovação e taxa de obsolescência são fatores influentes no ambiente de alta tecnologia. As freqüentes versões sucessivas, modificando a concepção anterior, impedem o produto de amadurecer, gerando obsolescência precoce.

Como o fator de competência mais importante nos segmentos de alta tecnologia é o conhecimento, fator intangível e escasso, que reside em pessoas, geralmente são necessários altos investimentos para a formação e a manutenção dos recursos humanos.

Os investimentos tradicionais de marketing, voltados para bens de consumo, não se aplicam diretamente a empresas de setores em rápida transformação, como o de tecnologia de informação. É possível identificar características e desafios associados ao marketing de itens tecnológicos, bem como as práticas adotadas por empresas bem sucedidas. Davidow

(1991, p. 38-41) identifica como características específicas do marketing de produtos de alta tecnologia:

- A maior parte dos recursos financeiros de marketing é dirigida para vendas diretas, assistência técnica e suporte pós-venda (englobando treinamento e educação a clientes e distribuidores, apoio a aplicações e suporte técnico), restando uma parcela menor para propaganda e promoção;
- Os produtos costumam ser vendidos principalmente mediante venda pessoal, freqüentemente baseada na construção de um relacionamento fornecedor-cliente;
- A decisão de compra de um produto de alta tecnologia é uma decisão de alto envolvimento, associada a riscos financeiros e de imagem pessoal de quem decide a compra. Muitas vezes o desempenho de um produto de alta tecnologia é desconhecido até longo período depois de sua compra, seja porque o processo de implantação é longo, ou porque algumas de suas características ainda não foram utilizadas. Em decisões deste tipo, fatores intangíveis como credibilidade e confiabilidade do potencial fornecedor tornam-se fundamentais para os clientes: o consumidor de produtos de alta tecnologia, mais do que os outros, tenderá a dar preferência para o fornecedor que ele considerar que poderá garantir-lhe sucesso;
- Apesar de a comunicação ajudar na criação da credibilidade, a reputação (imagem), os serviços pós-venda e as referências de mercado são os elementos fundamentais no processo decisório de compra de produtos de alta tecnologia;
- Os custos de distribuição e de marketing podem ser várias vezes superiores aos de fabricação.

Shanklin e Ryans (1984, p.164) identificam os princípios que diferenciam o marketing de produtos de alta tecnologia do marketing tradicional:

- Turbulência e mudanças caracterizam o mercado de alta tecnologia. As empresas de alta tecnologia de sucesso no longo prazo compreendem e se orientam pela filosofia da "destruição criativa": procuram continuamente destruir sua própria tecnologia, por meio da obsolescência forçada, para colocar uma tecnologia superior em seu lugar, pois sabem que se não criarem produtos superiores, alguém criará;

- O tamanho da empresa não se traduz necessariamente em vantagem competitiva; freqüentemente o crescimento exagerado pode inibir as inovações e a criatividade;
- O foco de marketing em encontrar uma aplicação comercialmente lucrativa para o projeto que foi desenvolvido nos laboratórios de pesquisa predomina nos primeiros estágios de desenvolvimento de mercado. Quando o mercado amadurece, a empresa começa a se tornar orientada para o mercado;
- A priorização das oportunidades, definindo com quais produtos e em quais mercados e setores competir, por meio de pesquisas para a segmentação de mercado e o posicionamento de produtos, é a etapa crítica inicial dessas empresas;
- A comunicação dos produtos de alta tecnologia geralmente superestima o potencial de mercado no curto prazo;
- A volatilidade dos mercados de alta tecnologia gera insegurança no comprador sobre o quê e quando comprar; tecnologias mais avançadas despertam simultaneamente esperança e medo nos diferentes públicos.

A complexidade e a diversidade dos produtos de alta tecnologia confundem e intimidam o cliente, exigindo que a empresa fornecedora faça investimentos em educação, para orientar o cliente em suas decisões e ajudá-lo a usufruir os benefícios oferecidos pelo novo produto ou serviço. O profissional de vendas no mercado de alta tecnologia adota, em geral, uma postura de consultor junto ao cliente, posicionando o produto ou a tecnologia oferecidos como meios para o empresário crescer e progredir em seus negócios.

McKenna (1997, p.33) propõe para os setores de alta tecnologia uma abordagem de marketing apoiada em formação de relacionamentos, na comunicação de conceitos ao mercado e na criação de novos mercados. O entendimento do mercado e o estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes, fornecedores, distribuidores, pessoas influentes no setor e investidores favorece a conquista de credibilidade e reconhecimento. Como os clientes costumam decidir a compra de produtos tecnológicos com base em fatores qualitativos, como confiabilidade e reputação da empresa, obtê-los junto aos formadores de opinião é pré-condição para o sucesso.

Ainda segundo McKenna (1997, p. 46), o ponto central da estratégia de marketing em ambientes de alta tecnologia é uma boa estratégia de posicionamento e o processo de construção de credibilidade, embora lento e difícil, é o fator-chave desse posicionamento.

Moore (1996, p.13-17) analisa em seu trabalho a importância das estratégias de marketing – em especial da segmentação, seleção de mercados e posicionamento – para o sucesso das empresas de alta tecnologia. Este autor compara a constante inovação tecnológica a mudanças descontínuas de paradigmas, denominadas de "furacões sucessivos", que exigem adequadas posturas das empresas.

O tradicional modelo de ciclo de vida de adoção de inovação é utilizado por Moore (1996, p.25) para analisar as estratégias de posicionamento adotadas pelas empresas. Este modelo utiliza uma curva normal, com os seguintes segmentos que representam a seqüência de adoção de uma inovação:

- Inovadores ou entusiastas pela tecnologia – são os primeiros clientes de tudo que é realmente novo, verdadeiros tecno-maníacos, capazes de influenciar os demais segmentos. São comprometidos com a nova tecnologia por acreditarem que ela fatalmente vai melhorar suas vidas e pelo desejo de dominar e explorar suas complexidades;
- Adeptos iniciais ou visionários – têm a expectativa de que, sendo os primeiros a explorar o novo recurso, possam obter vantagem competitiva em relação à velha ordem;
- Maioria inicial ou pragmáticos – são geralmente neutros quanto à tecnologia, procurando adotar inovações somente após um histórico comprovado de melhoria da produtividade, incluindo referências de pessoas em quem confiam. Quando decidem mudar para o novo paradigma, geralmente preferem comprar do líder de mercado;
- Maioria tardia ou conservadores – geralmente muito sensíveis a preços e muito exigentes, pessimistas quanto ao custo/benefício de investimentos em tecnologia e que somente aderem ao perceber que podem ser deixados para trás pelo resto do mundo;
- Retardatários ou céticos – efetivos combatentes da alta tecnologia, não constituem clientes potenciais para o marketing, que ao invés de vender para eles, deve vender ao redor deles.

A estratégia tradicional, segundo Moore (1996, p.29-30), consiste em semear os novos produtos entre os inovadores, de modo a que ajudem a educar os visionários. Conquistados os visionários, deve-se investir em torná-los clientes satisfeitos, que serão os clientes referenciais para os pragmáticos. O sucesso de vendas para os pragmáticos permitirá tornar o produto confiável e barato para satisfazer e conquistar os conservadores. Os céticos não devem ser o foco da empresa.

Infelizmente, segundo Moore (1996, p.30-32), essa estratégia frequentemente não funciona na prática, falhando na transição dos visionários para os pragmáticos: enquanto os visionários estão dispostos a apostar no futuro, aceitando investir num produto que represente parte da solução para o seu problema, os pragmáticos querem ver soluções completas sendo usadas antes de decidir comprar. Assim, as empresas de alta tecnologia obtêm uma calorosa acolhida no mercado inicial, formado por inovadores e visionários, mas depois caem num abismo, em que as vendas despencam. A solução proposta por Moore consiste em focar um nicho, oferecendo a ele o conjunto mínimo de produtos e serviços necessários para assegurar a compra e construir uma história de sucesso, que vai permitir atingir outros nichos e, posteriormente, o mercado predominante.

Moore (1996, p. 147) argumenta que a estratégia de marketing muda drasticamente em cada ponto de inflexão no ciclo de vida da adoção da inovação. Utilizando as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema, ele indica as estratégias adequadas para cada estágio do ciclo de vida:

- No estágio inicial é necessário segmentar o mercado e optar por atender os visionários. Para tanto, a disciplina relevante no posicionamento é a liderança tecnológica;
- Para transpor o abismo entre os visionários e os pragmáticos, é necessário segmentar o mercado, definir um nicho-alvo e obter a conquista da liderança de mercado nesse nicho, fornecendo um novo produto completo diferenciado e sendo o primeiro. Essa diferenciação decorre da adoção de liderança tecnológica e do foco no nicho, mediante uma postura de intimidade com o cliente;
- Quando foca o mercado dos pragmáticos, a empresa não deve segmentar e a estratégia de posicionamento a adotar depende do papel da empresa nesse estágio:

- quando coadjuvante, compete por meio de preço baixo e sua forma de excelência operacional se baseia na redução das despesas gerais a um mínimo absoluto;
 - quando desafiante, tenta conquistar nichos de liderança de mercado, optando por "comer pelas beiradas" o mercado do líder, concentrando-se nos clientes mal servidos pelo líder. Adota a liderança tecnológica para se diferenciar dos demais coadjuvantes, e a intimidade com o cliente para criar produtos ampliados para o nicho que pretende abocanhar do líder;
 - quando líder, utiliza a excelência operacional para atuar no canal de distribuição e vender em grande volume, conquistando o máximo possível de novos clientes e reduzindo os custos unitários. Com uma sucessão de lançamentos de novos produtos, usando a abordagem de liderança tecnológica, mantém os clientes crentes na capacidade da empresa sustentar a liderança e os concorrentes em desequilíbrio;
- Quando avança no mercado dos conservadores, as vendas baixam e deixa-se de focalizar a conquista de novos clientes para se concentrar em vender extensões ou *upgrades* do produto para segmentos da base instalada. Existe um conflito de interesses nessa base instalada, entre os usuários finais, que querem os *upgrades*, e a área financeira, que quer conter novos custos de investimento. Um coadjuvante deve buscar ser o fornecedor de baixo custo, usando a excelência operacional. O desafiante buscará atender o usuário final, oferecendo um produto mais completo por meio da estratégia de intimidade com o cliente. O líder utiliza a excelência operacional para obter as propostas de valor de baixo custo e a intimidade com o cliente através de mala direta ou propaganda dirigida aos usuários finais.

Esta proposição de Moore, de adoção de mais de uma disciplina de valor em cada fase do ciclo de adoção da tecnologia é controversa, em função das dificuldades inerentes às mudanças de estratégia organizacional. Moore reconhece que as mudanças de foco nas estratégias ao longo do ciclo de vida causam profundos transtornos às empresas, indica que não existe uma solução fácil para este problema e destaca a relevância da liderança organizacional para este mister.

2.6.2. Estratégias de marketing no mercado de tecnologia de informação

O termo tecnologia de informação (TI) refere-se às tecnologias usadas para o processamento, armazenagem e transporte de dados em formato digital, conceitua Carr (2003, p.37). A indústria de tecnologia de informação abrange os setores de *hardware*, *software* e serviços. O setor de *software* abrange três segmentos: sistemas aplicativos, sistemas de infraestrutura e ferramentas de desenvolvimento/banco de dados. O segmento de sistemas aplicativos, por sua vez, engloba cinco sub-segmentos: aplicativos para automação de escritórios, trabalho colaborativo em grupo, gestão empresarial, aplicativos para indústrias específicas e aplicativos para usuários domésticos/pequenas e médias empresas. Este estudo limita-se ao sub-segmento de sistemas aplicativos de gestão empresarial.

Nesse mercado de TI, o atendimento às necessidades das empresas clientes envolve disponibilizar uma oferta composta por aplicação (também denominada sistema, solução ou *software*), plataforma (também denominada servidor ou *hardware*) e serviços complementares (como suporte técnico, implantação de sistemas, treinamento, consultoria e infra-estrutura física). Tipicamente, esses componentes (Figura 35) são oferecidos por fornecedores distintos, especializados em cada área, embora possa haver a opção do cliente por um único fornecedor, o qual contrata e coordena a atuação dos demais fornecedores. A escolha do fornecedor da aplicação usualmente precede a escolha da plataforma.

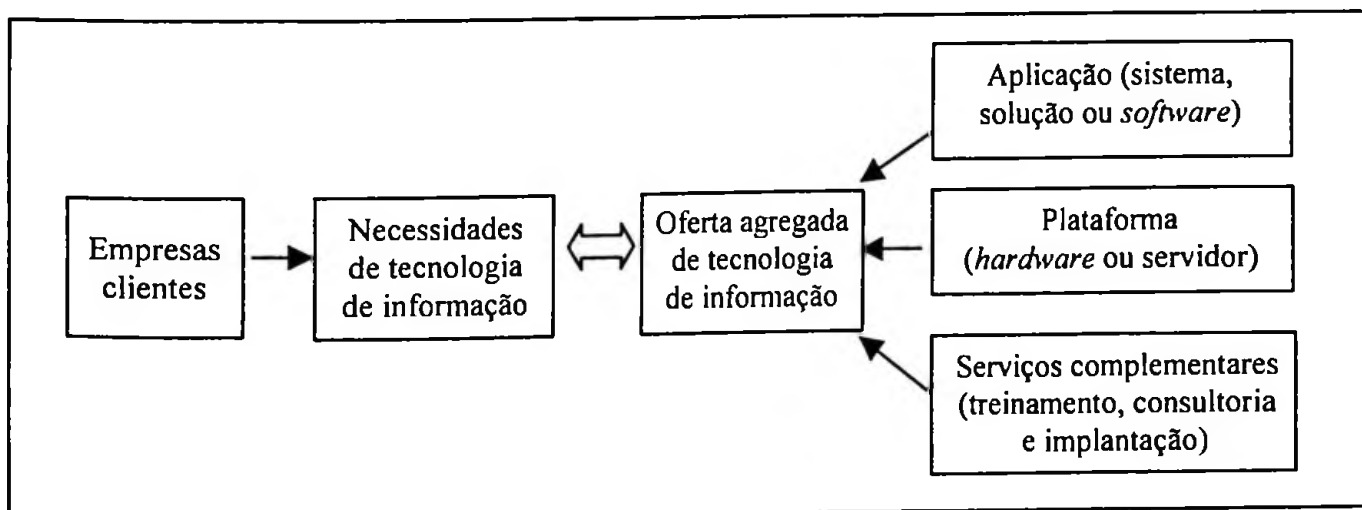


Figura 35 – Componentes de uma oferta de tecnologia de informação

Fonte: elaborado pelo autor

O servidor de aplicação ERP é um computador adquirido com um *software* básico (composto pelo sistema operacional e por programas de banco de dados e de comunicação), que o cliente vai utilizar para processar o sistema de gestão empresarial.

Carr (2003, p.33) destaca que o advento da Internet acelerou a transformação da TI de fator estratégico para *commodity* e que, cada vez mais, as exigências de TI de uma empresa serão satisfeitas com a simples aquisição de serviços de terceiros, disponíveis via Internet e pagos em tarifas segundo o uso. A facilidade de replicação e as tendências de rápida queda de preços e padronização de funcionalidades têm conduzido a um reposicionamento das empresas fornecedoras de tecnologia como fornecedoras de serviços via Internet e têm mudado a abordagem de investimento e de gestão de TI das empresas usuárias.

Levy (1998), analisando o marketing em mercados de alta tecnologia, identifica algumas estratégias freqüentemente utilizadas:

- no desenvolvimento de produtos ocorre, segundo Levy (1998, p. 58), o envolvimento prévio do cliente com o time de desenvolvimento e o uso de clientes-beta antes do início de produção e distribuição em escala industrial. Neste caso, clientes selecionados são os primeiros a receber e utilizar produtos inovadores da empresa em seu ambiente real, sem custo, com o compromisso de reportar eventuais problemas ou necessidades de melhoria do novo produto. Esta estratégia colabora para a empresa manter a imagem de novos produtos confiáveis e fornece subsídios para o desenvolvimento da próxima geração do produto;
- a imagem e reputação da empresa são extremamente importantes: como nem todas as qualidades de um produto inovador são rapidamente conhecidas e compreendidas pelo mercado, se o cliente confia na empresa fornecedora, a decisão de compra é muito simplificada. Levy (1998, p. 167) menciona a freqüente adoção da estratégia de "preço vencedor", que consiste em buscar o máximo preço capaz de manter a decisão de compra do cliente a favor da empresa. Quando a empresa dispõe de reputação, pode entrar numa concorrência com uma oferta cotada a um preço elevado e reduzi-lo ao longo da negociação, tentando atingir o preço que lhe garanta a maior margem possível, sem perder a oportunidade;

- na introdução em mercado de um produto inovador, Levy (1998, p. 170) menciona o conceito de janela de oportunidade de mercado e a estratégia de preparar dois modelos do produto inovador: o lançamento do primeiro prepara o mercado, enquanto o segundo, com características superiores, se torna uma barreira de proteção contra eventual reação da concorrência;
- quanto ao posicionamento de produtos de alta tecnologia, Levy (1998, p. 200) enfatiza a eficácia da venda baseada no valor para o cliente, ao invés do preço ou do desempenho, o que requer que a empresa invista numa boa avaliação do valor de seus produtos perante os clientes (o que implica em conhecer o modelo de negócios do cliente), na determinação do preço adequado e na comunicação deste valor ao cliente. A venda de um produto de alta tecnologia deve ser feita ao maior nível de tomada de decisão da empresa cliente, que será mais sensível à abordagem de valor agregado para o cliente;
- a relevância do suporte ao produto é apontada por Levy (1998, p. 234): demonstrações do produto em feiras, eventos ou convenções profissionais, desenvolvimento de manuais de usuário do produto, disponibilidade de serviços de pós-venda e treinamentos sobre o produto são estratégias mandatórias.

Limeira (2001), referenciando estudos das empresas IDC – International Data Corporation e Dataquest, especializadas em pesquisas do setor de TI e cujos relatórios são utilizados como referência nessa indústria, identifica as principais características das estratégias de marketing no setor de TI, a seguir relacionadas.

A indústria de TI tem apresentado recentemente seis principais tendências: (1) convergência tecnológica, através da fusão de tecnologias de telecomunicações, informática e entretenimento, demonstrada por uma onda de aquisições de empresas; (2) economia digital, via difusão da tecnologia digital para outros setores da economia; (3) caracterização como *commodity*, associada à queda de preços e margens dos segmentos de *hardware* mais maduros; (4) difusão acelerada da Internet e tecnologias associadas; (5) maior complexidade da tecnologia para os usuários, sendo que a multiplicidade de opções e a frequência de lançamentos de novos produtos criam oportunidades para empresas que ofereçam a integração de diferentes soluções e a seleção de estratégias tecnológicas; (6) escassez de

recursos humanos qualificados, fazendo com que a competitividade da empresa dependa da sua eficácia em atrair, manter e desenvolver seu capital humano.

Uma base de segmentação geralmente utilizada na indústria de TI é o porte da empresa (Figura 36), informa Limeira (2001, p. 63).

<i>Segmentos</i>	<i>Perfil</i>
Usuário final	Usuário doméstico, que aplica informática para aprendizagem, entretenimento ou produtividade doméstica
SOHO (<i>Small Office and Home Office</i>)	Profissionais liberais usando informática para trabalho
Empresas pequenas (<i>small market</i>)	Empresas até 100 funcionários, com uso pessoal ou departamental de informática
Empresas médias (<i>middle market</i>)	Empresas de 100 a 1.000 funcionários, com uso de informática para a integração de departamentos
Grandes Empresas (<i>high end</i>)	Empresas de 1.000 a 10.000 funcionários, com uso de informática para a integração com fornecedores, clientes ou parceiros
Corporações (<i>high end</i>)	Conglomerados com mais de 10.000 funcionários, operando em escala mundial, em vários negócios
Governo	Orgãos governamentais e empresas públicas
Ensino	Abrange 1º e 2º Graus e universidades públicas e privadas
Profissionais Técnicos	Profissionais que desenvolvem ou prestam serviços em TI

Figura 36 – Segmentação do mercado de tecnologia de informação

Fonte: Limeira (2001)

Outro critério de segmentação muito utilizado consiste na divisão do mercado em segmentos por tipo de atividade (como financeira, indústria de processo contínuo, manufatura, telecomunicações, serviços de saúde, governo e serviços de utilidade pública, comércio, distribuição, etc.), geralmente designados como verticais. As empresas de TI, em função da crescente complexidade da tecnologia e da exigência dos clientes que querem soluções de tecnologia específicas para seu negócio, especializam-se em alguns verticais.

Limeira (2001, p. 64) relata que tem sido freqüente a adoção de estratégias de crescimento através de fusões e aquisições de empresas, com a ampliação da oferta de produtos e serviços.

O foco das empresas fornecedoras de TI migrou da tradicional venda de produto de tecnologia para a venda de solução tecnológica com valor para o cliente. Assim, o marketing de produtos de TI passou a abordar como a solução tecnológica agrega valor ao negócio do cliente, focando os benefícios de negócios gerados pela solução tecnológica, e não mais os benefícios da tecnologia em si. Para tanto, o fornecedor deve ampliar seu conhecimento dos processos de negócios de seus clientes, desenvolvendo uma estratégia de

parceria e intimidade com o cliente, assinala Limeira (2001, p. 65). O profissional de vendas deve atuar como um consultor, que estuda o problema de negócio do cliente, recomenda a melhor solução de negócio e a tecnologia para suportá-la.

Limeira (2001, p.66) menciona como fatores críticos de sucesso na indústria de TI: adotar estratégias de abrangência global, oferecer uma solução integrada de *hardware*, *software* e serviços, oferecer grande amplitude de produtos e serviços (com soluções adaptáveis às necessidades de cada cliente), manter a consistência em qualidade e desenvolver parcerias estratégicas com outras empresas.

Uma característica relevante do segmento de TI é a importância dos serviços: devido à complexidade tecnológica envolvida, o cliente necessita, via de regra, investir em serviços de terceiros um montante igual ou maior ao investido na compra do *hardware* e do *software*, para efetivamente completar a instalação e poder usufruir as funcionalidades da solução adquirida. Originalmente oferecido gratuitamente, como um benefício agregado ao produto principal, em função da dinâmica competitiva, este serviço passou a ser cobrado, podendo ser executado pelo fornecedor ou por um canal de prestadores de serviços qualificados pelo fornecedor.

A estratégia de diferenciação e posicionamento das empresas de TI é predominantemente baseada em inovações tecnológicas, imagem de marca e alianças estratégicas, relata Limeira (2001, p. 70). A inovação tecnológica está diretamente relacionada aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A imagem de marca decorre dos investimentos de programas em comunicação e, principalmente, do grau de satisfação dos clientes atuais, que atuam como referência para a escolha de potenciais clientes: pesquisas do IDC (1998) indicam que o primeiro critério de decisão de um cliente na aquisição de produtos ou serviços de TI é a imagem de credibilidade da empresa fornecedora. Uma estratégia de alianças e parcerias com empresas que adicionem competências ou ampliem a cobertura de mercado permite a expansão e diferenciação das empresas de TI, reforçando diretamente a credibilidade da empresa.

Quanto à distribuição, Limeira (2001, p. 71-74) aponta que a estratégia de canal predominante no setor de *software* é a de múltiplos canais, utilizando-se os canais de vendas diretas (voltados para clientes que compram grandes volumes, mediante contratos de

fornecimento que contemplam descontos por volume), fabricante de *hardware* (que pré-instala o *software* no equipamento), distribuidor (que vende pacotes de programas) e revendedor.

Quando a alta tecnologia é oriunda de empresas multinacionais, é importante a escolha de empresas locais para atuar como parceiros de venda: sua proximidade e maior grau de conhecimento da operação do cliente permitem maior flexibilidade e rapidez em atender às situações pós-venda.

Como a distribuição é fator relevante na imagem percebida pelo cliente, as empresas do segmento investem em programas de marketing para desenvolvimento do canal, que geralmente apresentam um conjunto de benefícios diferenciados, segundo o potencial e o volume de negócios gerado pelos parceiros (incluindo políticas de crédito, margens diferenciadas, investimentos conjuntos em campanhas e treinamento de equipes de vendas). É freqüente o uso de programas de treinamento e certificação de profissionais de serviços, que objetivam medir o nível de domínio da tecnologia pelo profissional, oferecendo uma garantia de consistência e qualidade na operação.

Quanto às estratégias de comunicação e vendas, indica Limeira (2001, p. 78-79), destaca-se a ênfase nos programas de educação do cliente, que têm por objetivo prover o conhecimento necessário das funcionalidades dos produtos, de modo a permitir ao cliente identificar os benefícios proporcionados pelos produtos. Tais programas envolvem palestras, seminários, demonstrações e amostras de produtos, treinamentos técnicos de usuários e parceiros, centrais de atendimento a clientes, *sites* informativos em Internet e catálogos do produto. A educação do cliente também ocorre por meio da atuação do profissional de vendas como consultor do cliente e pela divulgação de casos que abordam a experiência bem sucedida de clientes atuais.

Como a influência de formadores de opinião é relevante no comportamento de compra dos produtos de alta tecnologia, as empresas investem recursos na mídia especializada e no relacionamento com os formadores de opinião.

As empresas de TI usualmente praticam o marketing de relacionamento e investem em *database marketing*, que lhes permite efetuar uma comunicação dirigida, baseada na segmentação do banco de dados de clientes.

Limeira (2001, p. 79) cita o *skimming*, com altos preços de lançamento de novos produtos, pagos pelos segmentos de adotantes iniciais, como uma estratégia de preços muito praticada, além dos preços direcionados por tipo de cliente e por volume adquirido.

Webster (1991, p. 208) aponta uma limitação à aplicação, nos mercados empresariais, da estratégia de preços baseada no valor percebido. Nestes mercados, por meio de contatos com órgãos empresariais ou outras empresas, por estimativas de custo feitas por sua equipe técnica ou por comparação com produtos similares, o comprador detém uma boa noção dos custos de produção e do preço justo do produto ofertado. Esta realidade torna muito difícil a aplicação prática, pelo fornecedor, de uma estratégia de diferenciação de preços baseada nos diferentes valores que diferentes segmentos de clientes podem extrair do produto, exceto quando o produto é significativamente diferenciado em termos funcionais.

Analisando as estratégias de preços para serviços, contexto aplicável ao mercado de TI, Hoffman e Bateson (1997, p. 165) assinalam que as tradicionais estratégias de preços – preço de penetração, preço baseado na concorrência e preço *premium* – oferecem pouco benefício para os provedores de serviço. Citam como estratégias alternativas: (1) preço baseado na satisfação, que objetiva reduzir o risco percebido associado a uma compra e pode ser implementado através de garantias de serviço (que garantem o reembolso para clientes insatisfeitos com o serviço) e preços por benefício (em que se tarifa o cliente pelos serviços realmente utilizados); (2) preço baseado no relacionamento, que objetiva incrementar o relacionamento do provedor com clientes selecionados e pode ser implementado com contratos de longo prazo (que oferecem incentivos ao cliente) ou preço de pacote (em que se ofertam dois ou mais produtos numa oferta, a um preço especial para a compra conjunta); (3) preço baseado na eficiência, que objetiva ofertar o melhor serviço ao menor custo possível, sendo dirigido para o cliente que foca o custo da compra.

No Brasil, praticamente todas as empresas multinacionais de sistemas ERP estão presentes atualmente, competindo por participação de mercado com empresas nacionais.

As estratégias de marketing das empresas multinacionais são um desdobramento de suas estratégias mundiais, relata Limeira (2001, p.95). Novos produtos são lançados simultaneamente no mundo todo, com pequenas diferenciações locais; no caso de *software*, são traduzidas as camadas de interface gráfica, acessadas pelo usuário. As estratégias de

preço para clientes empresariais geralmente são fixadas na moeda da matriz, adotando-se contratos padronizados de descontos por volume. A estratégia de canal privilegia o uso de distribuidores de atuação mundial e o desenvolvimento de canais utiliza programas padronizados mundialmente. A comunicação pode ocorrer por meio de uma padronização mundial ou com certa autonomia para a subsidiária. O padrão mundial da estratégia de vendas privilegia o uso de equipes internas para atendimento aos grandes clientes, enquanto revendas atendem clientes de potencial menor.

As empresas nacionais concentram-se em segmentos onde possuem alguma vantagem competitiva, indica Limeira (2001, p. 99). Empresas que entraram em segmentos sem concorrentes multinacionais puderam expandir rapidamente seus negócios, enquanto empresas que entraram em segmentos com competidores multinacionais optaram pela estratégia de nichos de mercado ou acabaram por vender seu controle ou buscar alianças com outros parceiros.

A Tabela 2 resume os principais aspectos das estratégias de marketing adotadas no segmento de TI, segundo o levantamento bibliográfico.

<i>Aspectos operacionais das estratégias de marketing no segmento de TI</i>		<i>Autor</i>	
		Li- meira	Levy
segmentação baseada no porte da empresa ou tipo de atividade (vertical)		X	
posicionamento baseado em imagem, inovações tecnológicas e alianças estratégicas		X	X
estratégia de crescimento com ampliação de produtos através de fusões/aquisições de empresas		X	
estratégia de vendas baseada na venda de solução que agrega valor ao negócio do cliente, com vendedor-consultor (intimidade com o cliente)		X	X
parcerias estratégicas com outras empresas		X	
estratégia de produtos	orientada para prover soluções para necessidades de segmentos (verticais)	X	
	utiliza ofertas integradas de <i>hardware</i> , <i>software</i> e serviços	X	
	utiliza serviços complementares ao produto básico	X	
	envolvimento do cliente com equipe de desenvolvimento desde o início do projeto		X
	utiliza testes por clientes-beta		X
estratégia de canais de distribuição	utiliza múltiplos canais: vendas diretas (equipe própria ou agentes terceirizados), fabricantes de HW, distribuidores e revendedores	X	
	utiliza programas de desenvolvimento de canal, como programas de treinamento e certificação de profissionais técnicos e de vendas	X	
estratégia de comunicação	utiliza programas de educação do cliente (palestras, seminários, demos, <i>cases</i> de clientes), investimento em mídia e relacionamento com formadores de opinião para expor ao cliente os benefícios proporcionados pelo produto	X	
	utiliza <i>database marketing</i> para fazer comunicações dirigidas	X	
estratégia de preços	utiliza <i>skimming</i> (no lançamento de novos produtos exclusivos) ou preços diferenciados pelo valor percebido por segmento (vertical)	X	
	baseada em preço vencedor (maior preço capaz de manter a decisão de compra do cliente a favor da empresa)		X

Tabela 2 - Aspectos das estratégias de marketing no segmento de TI

Fonte: compilado pelo autor

Dentre os possíveis atributos de valor para clientes de TI relacionam-se: características técnicas do produto, imagem da marca ou empresa, direcionamento tecnológico para Internet, capacidade da equipe de vendas desempenhar o papel de consultor, serviço de suporte técnico pós-venda, custo total de propriedade, responsabilidade e suporte técnico de implantação, capacidade de integração com outros sistemas (legados ou de terceiros), opções financeiras de compra, quantidade e qualidade de parceiros de serviços associados ao produto, escalabilidade (capacidade de receber evoluções de *hardware* e *software*), confiabilidade, facilidade de manutenção, conformidade com necessidades do usuário, controle de acessos, portabilidade (facilidade de transferir a aplicação de um ambiente de *hardware* ou *software* para outro), adequação do produto às características do negócio do cliente, garantia e política de conserto de falhas, disponibilidade de código fonte, clientes-referência, educação no produto.

Hutt e Speh (2001, p.295), analisando os mercados de alta tecnologia, destacam a importância da construção de uma marca forte para apoiar a estratégia de marketing durante a turbulenta vida do produto de alta tecnologia. Aaker (1991 *apud* Hutt e Speh 2001, p.295) conceitua valor da marca como "um conjunto de ativos e responsabilidades ligadas à marca (como nome, símbolo, lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida, patentes) que adicionam ou subtraem do valor fornecido por um produto ou serviço aos clientes". Uma marca atua como uma identidade que representa uma promessa crível e sólida de valor associada a um produto, serviço ou empresa.

Carvalho (2002, p.24) destaca a importância da imagem da empresa como fator de decisão de compra do consumidor no mercado de TI, ao afirmar que há um ditado na área de TI que diz: "É preferível errar com todo mundo do que acertar com a minoria". Ele demonstra o nível de barreira subjetiva que os fornecedores enfrentam e como algumas escolhas de clientes não têm nada a ver com a qualidade do produto, e sim com o grau de confiança no fornecedor: o cliente quer saber que aquele fabricante está investindo em pesquisa e desenvolvimento e que ele estará ativo no mercado quando chegar o momento de atualizar tecnologicamente o produto adquirido. Assim, uma característica fundamental do marketing de um produto de alta tecnologia é a importância do relacionamento com o cliente: para vencer a resistência de usuários críticos e céticos quanto à resposta de novas tecnologias, é preciso se relacionar com os clientes, assimilar as necessidades de cada

empresa e formular a oferta como uma solução a esta necessidade. Sobretudo, é preciso ter um relacionamento ativo e constante com o mercado, contando as inovações tecnológicas de seus produtos e reforçando a imagem da empresa, demonstrando ao cliente que não vale a pena economizar em preço e ter algo de segunda linha.

2.6.3. Conceito e aspectos relevantes de sistemas de gestão empresarial

O desenvolvimento da TI trouxe oportunidades para as empresas se reestruturarem, além de tornar possível a crescente integração de sistemas estruturados para atender os processos de negócio e suportar o fluxo de informação associado. Neste cenário, as filosofias de gestão capazes de buscar informações provenientes das mais diversas áreas da empresa e tratá-las como única, não redundante, consistente e segura, tornaram-se possíveis. Sendo assim, os mundos empresarial e acadêmico assistiram, desde a década de 90, uma grande difusão dos sistemas integrados de gestão empresarial, que se destacaram como uma ferramenta essencial para o suporte das operações das empresas, tendo como objetivo integrar toda a gestão da empresa com a obtenção de informações em tempo real, agilizando o processo de decisão.

Existem diversas definições de sistema de gestão empresarial, mas nenhuma específica ou detalhada o suficiente para definir quais características deverão estar obrigatoriamente presentes ou quais funcionalidades um sistema deva possuir para ser classificado como tal. Souza e Zwicker (2001, p. 2) conceituam sistemas ERP como "sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software*, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa". Markus e Tanis (2000 *apud* Souza e Zwicker 2001, p.2) os definem como "pacotes comerciais que permitem a integração de dados provenientes dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização".

O grau crescente de complexidade do processo produtivo e de competição conduziu os gestores das organizações industriais a demandarem sistemas de informações capazes de permitir uma gestão mais eficiente dos recursos materiais da empresa, respondendo às questões o que, quanto, quando e com que recursos produzir e comprar.

Desenvolvido por Orlicky em 1975, surge o conceito de MRP - *Material Requirements Planning*, como um conjunto de procedimentos através dos quais os

componentes de uma fabricação pudessem ser planejados, satisfazer à demanda e ser calculados corretamente, a partir da demanda dos clientes e dos planos de produção anteriores. As primeiras versões dos sistemas ERP, surgidas na década de 70, eram denominadas sistemas MRP. Na década de 80, a evolução da TI disponibiliza sistemas de gestão baseados no conceito de MRPII - *Manufacturing Resource Planning*, que amplia o escopo do MRP, incluindo o tratamento de outros recursos operacionais, como ambientes de manufatura, estrutura dos produtos, *lead times*, horizonte de planejamento, previsões de vendas, plano mestre de produção, cálculo da capacidade de produção e determinação dos lotes de reposição. Os anos 90 marcam a fase de maturidade dos ERP, que se consolidam como sistemas integrados de gestão e passam a oferecer vantagens para a gestão da empresa ao facilitar os fluxos de informações entre funções, ao longo dos processos de negócio.

Contribuíram para a expansão dos sistemas ERP, na visão de Souza e Zwicker, a necessidade de rápido desenvolvimento de sistemas integrados para atender novas necessidades empresariais, o amadurecimento das opções disponíveis no mercado, a evolução da tecnologia usada por tais pacotes e histórias de sucesso de empresas adotantes.

Davenport (1998, p.124) apresenta a estrutura típica de um sistema de gestão empresarial: no centro deste sistema está um banco de dados central que recebe dados de e alimenta dados para aplicações que suportam diversas funções da empresa (Figura 37).

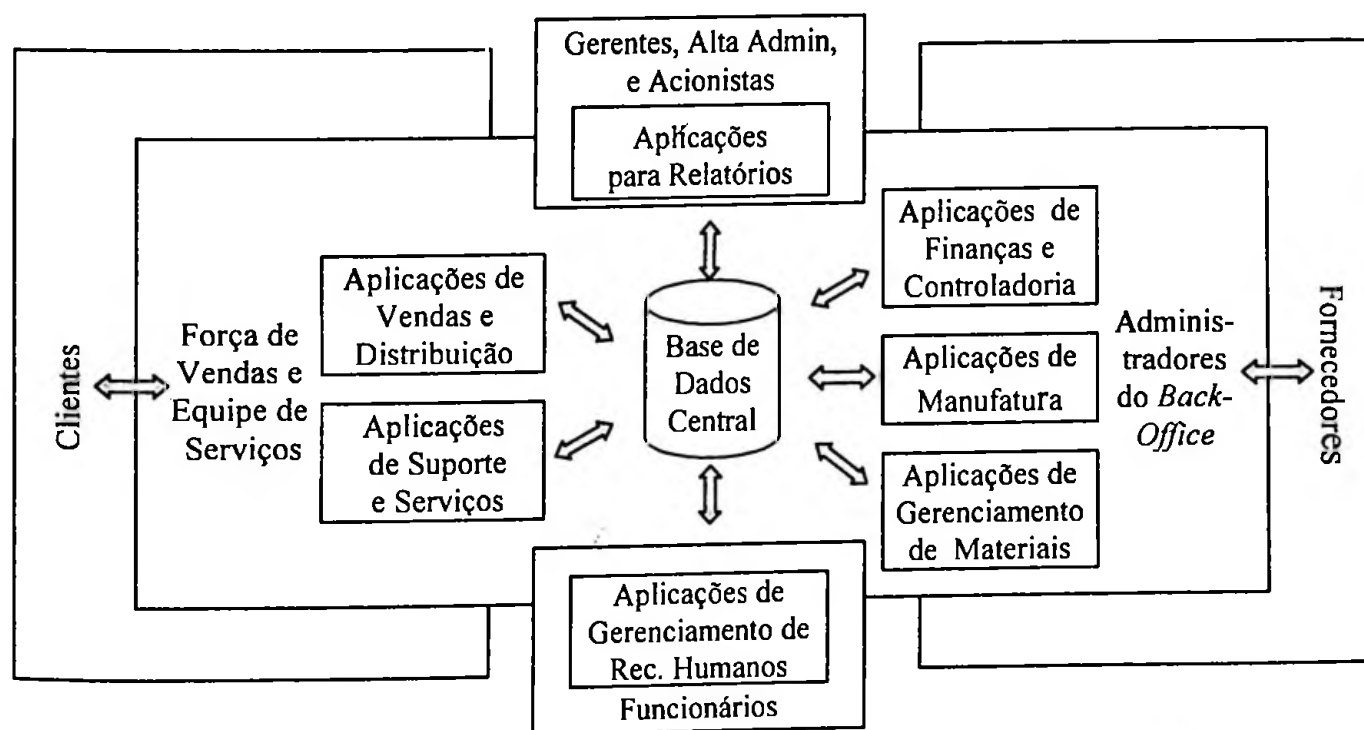


Figura 37 – Estrutura típica de um sistema de gestão empresarial

Fonte: Davenport (1998)

Os sistemas integrados de gestão empresarial controlam e fornecem suporte aos processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa; os módulos que suportam as diversas atividades da empresa manipulam os dados armazenados na base de dados e esta integração de módulos elimina redundâncias e inconsistências nas informações. A implantação de um sistema ERP requer, quase sempre, um estudo e adequação dos processos que serão suportados pelo novo *software*, pois processos mal definidos ou com problemas somente terão estes problemas amplificados após a implantação de um sistema ERP.

Souza e Zwicker (2001, p.2) assinalam as principais características dos sistemas ERP: são pacotes de *software* comerciais, incorporam modelos padrões de processos de negócios – as chamadas "melhores práticas" –, integram as diversas áreas da empresa, utilizam um banco de dados corporativo, possuem grande abrangência funcional e requerem procedimentos de ajuste para poderem ser utilizados em uma determinada empresa.

Os sistemas ERP não são desenvolvidos para um cliente específico, por isso, para sua construção, é necessário que se incorporem modelos de processos de negócios, que são obtidos por meio de experiência acumulada pelas empresas fornecedoras em repetidos processos de implementação ou são elaborados por empresas de consultoria e pesquisa em processo de *benchmarking*; como não é o cliente quem define esses modelos, em alguns casos o que o sistema oferece pode não atender os interesses da empresa.

As etapas do ciclo de vida de sistemas ERP, segundo Souza e Zwicker (2001,p.3), são:

- decisão e seleção entre sistemas alternativos – processo que geralmente abrange os atributos de funcionalidade, arquitetura técnica do produto, custos, serviço e suporte pós-venda, saúde financeira e visão de tecnologia futura;
- implementação – processo pelo qual os módulos dos sistemas são colocados em funcionamento em uma empresa. Envolve a adaptação dos processos de negócio ao sistema, a parametrização e eventual customização do sistema, a carga ou conversão dos dados iniciais, a configuração do *hardware* e *software* de suporte, o treinamento de usuários e gestores e disponibilizar o suporte. A customização, ou seja, o desenvolvimento de programas extras para complemento das funções existentes na versão padrão do sistema ERP, pode ser necessária para ajuste a características

específicas da empresa ou do segmento, ou pelo fato do sistema ERP ter sido desenvolvido para atender regulamentos tributários e fiscais dos países de origem da empresa fornecedora do sistema. Como opções de implementação temos o *big-bang* (entrada em funcionamento de todos os módulos em todas as divisões da empresa simultaneamente), o *small-bang* (entrada em funcionamento de todos os módulos sucessivamente em cada uma das divisões) e a implementação em fases;

- utilização – o processo de uso continuado da tecnologia permite identificar novas possibilidades de uso e necessidades do sistema, que podem ser resolvidas por novos módulos, pela parametrização ou pela customização.

Entre os benefícios da utilização de sistemas ERP destacam-se a integração, o incremento das possibilidades de controle sobre os processos da empresa, o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisões sobre toda a cadeia produtiva e a melhoria de lucratividade pela redução de estoques e de atividades que não agregam valor.

Altos custos e prazos elevados de implementação, dependência do fornecedor em função do conhecimento limitado da empresa sobre o sistema e não atendimento às necessidades específicas do negócio são possíveis impactos.

A fase de implantação envolve mudanças organizacionais que implicam em alterações nas tarefas e responsabilidades de indivíduos e departamentos, sendo que o planejamento e o gerenciamento da implantação, o comprometimento de toda a empresa, a participação da alta direção e a comunicação entre as equipes envolvidas são fatores determinantes de sucesso. Consultorias especializadas são muitas vezes contratadas para projetos de implantação de sistemas ERP; sua presença normalmente é associada à sua experiência no *software* em implantação, ao conhecimento do tipo do negócio da empresa e à capacidade em atividades de melhoria de processos.

Ferreira (2001, p.29) declara que, de acordo com o instituto de pesquisas americano AMR Research, as implementações de ERP geralmente levam de 9 a 12 meses no caso de pequenas empresas, de 12 a 14 meses para companhias de médio porte e até 3 anos quando se trata de grandes organizações com várias divisões. Subestimar o tempo de implantação, pressa na implantação de sistemas mais complexos, personalização excessiva e treinamento

insatisfatório do usuário final são causas freqüentes de fracasso em projetos de implantação de sistemas ERP.

Segundo Lozinski (1996, p. 38), na seleção de um sistema ERP freqüentemente é criado um comitê de decisores, formado por pessoas-chave de diversas áreas, reconhecidas e respeitadas como líderes e formadores de opinião, que vai tomar a decisão final a ser encaminhada para a alta administração. Um projeto de implantação de pacotes ERP, afirma Lozinski (1996, p. 54), pode envolver vários agentes e o seu sucesso depende de cada qual desempenhar bem o seu papel:

- o fornecedor do ERP, responsável por entregar o *software* e a documentação, fazer os ajustes e customizações de implantação, prover o treinamento inicial para os usuários, acompanhar a forma com seu produto está sendo implementado e fornecer suporte;
- a empresa contratante, que deve assumir a postura de dona do projeto, aprender sobre o sistema de forma a ganhar uma razoável independência na sua operação e garantir que todos os usuários contribuam para o projeto;
- a consultoria do negócio, com especialistas para avaliar a reestruturação ou reengenharia dos processos da empresa contratante;
- a consultoria para a implementação e gerenciamento dos projetos;
- os fornecedores da infra-estrutura, como os fornecedores do *hardware*, do banco de dados, de ferramentas de desenvolvimento e os especialistas de redes, telecomunicações e sistemas de armazenamento.

Em função desse modelo, as empresas fornecedoras de *software* desenvolvem um complexo sistema de alianças estratégicas com estes tipos de fornecedores, pois eles são potenciais geradores de negócios para a empresa.

A unidade de tomada de decisão sobre o fornecedor do sistema ERP a ser adquirido fica exposta a uma situação de alta pressão emocional, com medos, incertezas e dúvidas, situação na qual a opção pelo porto seguro do líder de mercado tende a ser muito procurada, relata Fontes (2002, p.13). A compra de um sistema ERP significa uma decisão estratégica para empresa, geralmente envolvendo grande quantia de dinheiro e implicando em

mudanças culturais, de processos e de recursos humanos; além do processo decisório racional, o não-racional e a contingência do ambiente são processos que atuam em conjunto na compra de produtos de alta tecnologia e a estratégia da empresa fornecedora da tecnologia pode predispor as empresas adotantes a uma determinada decisão tecnológica.

Estudo realizado por Fontes (2002, p. 129) verificou a utilização de táticas de influência de mercado (baseadas em princípios como autoridade, contraste, prova social) como ferramenta das estratégias de marketing e vendas da empresa alemã SAP para superar os receios do mercado na adoção de ERP e tornar-se líder no mercado de sistema de gestão empresarial, no período de 1994 a 1999. O estudo revelou que, embora processos formais de seleção do fornecedor de ERP fossem usados nas empresas, em muitas delas as decisões eram tomadas baseadas no valor ligado à segurança proporcionada ("se eu errar, não errei sozinho") e à imagem de líder de mercado.

Tonini (*in* Souza e Saccol 2003, p.35) apresenta um modelo de múltiplos filtros para seleção de sistemas ERP, em que são analisados sucessivamente aspectos relacionados às dimensões de funcionalidade, facilidade de uso, tecnologia, imagem do fornecedor, mercado usuário e lado comercial do negócio, envolvendo diversos aspectos de avaliação. Este autor defende a tese de que o processo de seleção deve atribuir maior peso à dimensão de funcionalidade, focando o grau de aderência do sistema às reais necessidades da empresa.

Efetuada uma análise crítica dos modismos em tecnologia de informação, Saccol (*in* Souza e Saccol 2003, p.343), aponta que o discurso dos fornecedores de sistemas ERP contribui para que muitas empresas acreditem que, adquirindo determinados pacotes, automaticamente estarão implementando algumas das boas práticas que almejam e resolvendo facilmente questões organizacionais complexas. Esse discurso, embora apresente benefícios de adoção (como acesso aos dados em tempo real, integração, automatização de processos) que são corroborados por diversas pesquisas acadêmicas, também propaga outros benefícios não comprovados e mesmo incoerentes com as características desses pacotes (como flexibilidade, facilidade de customização e o fato de serem apresentados como soluções completas para as necessidades de tecnologia de informação da empresa). Segundo a autora, estudos indicam que o sistema ERP necessita da complementação de outros sistemas e que muito tempo e recursos são necessários para que as empresas aproveitem as funcionalidades do sistema.

Pozzebon e Pinsonneault (*in* Souza e Saccol 2003, p. 348-351) analisam o mito que apresenta o sistema ERP como uma ferramenta integrada e pronta para implantação. Os sistemas ERP tendem a ser vendidos como pacotes genéricos, enquanto as organizações clientes tendem a ser vistas como compradoras passivas de uma solução padronizada e universal, que ajustam seus processos de negócio aos recursos e funcionalidades do sistema ERP, adaptando-os às melhores práticas supostamente incorporadas nestes sistemas, e não o inverso. Na visão destes autores, o descontentamento de muitas empresas com seus sistemas legados, não integrados e incompatíveis, e a complexidade envolvida em tentar interligar essas ilhas de informação permitiu o surgimento do mito da necessidade de um sistema integrado e pronto para ser implantado para ter-se uma organização totalmente integrada.

Os pacotes ERP são vendidos como uma tecnologia que já atingiu sua estabilização tecnológica e pronta para o uso. Contudo, pesquisando histórias de implementações, Pozzebon e Pinsonneault concluem que os sistemas ERP são uma escolha, e não um imperativo organizacional, e que na prática, em muitas áreas, não têm sido nem uma solução completa para a integração, nem facilmente implementada e utilizada; na grande maioria dos casos ocorre um processo de negociação entre o fornecedor e o cliente a respeito dos ajustes necessários no *software* padrão para sua efetiva implantação e integração a outros sistemas da empresa.

2.6.4. A ótica de serviços em sistemas de gestão empresarial

A indústria de tecnologia de informação e o segmento de sistemas de gestão empresarial, conforme Limeira (2001, p.8), têm um forte componente de serviços associados a seus produtos, como por exemplo: treinamento e suporte de clientes, consultoria, projeto de sistemas, desenvolvimento e implantação de *software* e redes de sistema de informação.

Como assinala Webster (1991, p.92), a maioria das empresas de fabricação e serviço oferece a seus clientes elementos suplementares de serviço, além do produto básico, gerando uma diferenciação e buscando agregar valor às ofertas. Na definição dessa oferta suplementar de serviços, surge a questão de definir os serviços que a empresa deve integrar ao seu produto básico e os serviços que deve ofertar e cobrar separadamente.

Além disso, o *software* de gestão empresarial, apesar de poder ser entregue ao cliente em meios físicos como discos ou fitas magnéticas, é algo essencialmente intangível, cujo resultado ou benefício para o cliente – acesso, organização e tratamento de dados, resultando em informações gerenciais integradas e controladas – somente se concretiza no momento de seu consumo.

McClure (1999, p.15), analisando a natureza do *software*, qualifica-o como um segmento de serviços, que opera sobre a persistente, mas infundada, ilusão de ser um segmento de manufatura. O *software* tem sido tradicionalmente tratado como um produto manufaturado, com valor comercial proporcional aos seus custos de desenvolvimento e fabricação. Contudo, o *software* requer permanente manutenção e melhorias (novas funcionalidades), existindo uma confiança e uma expectativa do cliente na contínua oferta desses serviços pelo fornecedor. Assim, a indústria de *software* deve continuar sua migração para modelos de negócios orientados para serviços.

Nesse contexto, são apresentadas, a seguir, algumas características relevantes do marketing de serviços.

Lovelock e Wright (2001, p.5), mencionando a dificuldade envolvida na definição de serviço e a gama de definições sugeridas por vários autores, conceituam serviço como "um ato ou desempenho que cria benefícios (ou valor) para clientes por meio de uma mudança desejada no (ou em nome do) destinatário do serviço". Grönroos (1993, p.36) define serviço como uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que normalmente acontece durante as interações entre cliente e prestadores de serviço (ou recursos físicos, bens ou sistemas do fornecedor de serviços) e que é fornecida como uma solução ao problema do cliente.

Enquanto bens podem ser descritos como objetos ou dispositivos físicos, os serviços são ações ou desempenhos. As características relevantes dos serviços, diferenciadoras em relação aos bens físicos, segundo Lovelock e Wright (2001, p.16) abrangem: intangibilidade, variabilidade, simultaneidade de produção e consumo, perecibilidade do resultado e ausência de estoque, grande envolvimento do cliente no processo de produção, pessoas como parte do produto, importância relativa do fator tempo, maior gama de possíveis canais de distribuição e maior dificuldade de avaliação pelo cliente. Enquanto

bens físicos tendem a ter atributos de procura – características que um cliente pode determinar antes da compra, os serviços tendem a enfatizar os atributos de experiência – aqueles que só podem ser percebidos depois da compra e os atributos de confiança – aqueles que são difíceis de avaliar mesmo depois do consumo.

Todas as situações em que o cliente se depara com os recursos e com as formas de operar do prestador de serviços constituem os momentos críticos para que o prestador de serviços demonstre ao cliente a qualidade de seus serviços: são os momentos da verdade da qualidade do serviço, na designação de Grönroos (1993, p.55) ou os incidentes críticos nos encontros de serviço, na designação de Lovelock e Wright (2001, p.64). Em cada um destes momentos da verdade existe a possibilidade de se agradar ou não o cliente, ou seja, mantê-lo ou perdê-lo.

Na visão de Lovelock e Wright (2001, p.21), a natureza própria dos serviços exige a inclusão de outros elementos estratégicos aos tradicionais quatro elementos do composto de marketing utilizado no contexto de marketing de produtos. Estes autores propõem o modelo dos 8Ps dos serviços, composto pelos seguintes elementos estratégicos: (1) elementos do produto – componentes básicos e suplementares do serviço, que criam valor para os clientes; (2) lugar e tempo – decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes; (3) preço e outros custos do serviço – despesas em dinheiro, tempo e esforço em que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços; (4) promoção e educação – todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um serviço ou fornecedor de serviços; (5) produtividade e qualidade – o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes e o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas; (6) processo – descreve o método e a seqüência dos sistemas de operação dos serviços; (7) pessoas – profissionais envolvidos na prestação do serviço; (8) evidência física – pistas visuais ou tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço.

Lovelock e Wright (2001, p.211-214) avaliam a questão da diferenciação do serviço: a estratégia de serviço deve contemplar a análise e definição de um serviço básico e de serviços complementares, que agregam benefícios e ampliam o serviço básico. Os autores definem o modelo da Flor do Serviço, em que os serviços suplementares são agrupados em

oito categorias estratégicas, que, como pétalas de uma flor, circundam o miolo, que corresponde ao produto básico. As categorias de serviços suplementares abrangem: (1) serviços de informações; (2) serviços que facilitam a aquisição; (3) serviços de faturas; (4) serviços de oferta de meios de pagamento; (5) serviços de consultoria; (6) serviços de hospitalidade ou tratamento dos clientes; (7) serviços de proteção a bens de clientes; (8) serviços de tratamento de exceções, problemas, reclamações ou sugestões.

Anderson e Narus (1995, p.75) conceituam um modelo de oferta flexível de serviços, que permite a empresas que fornecem produtos e serviços associados ao produto, contexto do mercado de TI, selecionar pacotes básicos (formados pelo produto e pelos serviços valorizados por todos os clientes e que são fornecidos ao menor preço que ainda resulte em lucro) e pacotes opcionais (formados pelos serviços valorizados por clientes de segmentos específicos e que são fornecidos a preços diferenciados e lucrativos para a empresa).

2.6.5. A evolução recente dos sistemas ERP

Como registram Barros (2002, p.29), Ferreira (2001, p.38-39) e Augusto (2001, p.14), é possível identificar uma evolução na utilização dos sistemas ERP, que já são vistos como uma infra-estrutura básica da tecnologia de informação pelas empresas de maior porte, que, em sua grande maioria, já dispõem de sistemas ERP implantados.

Estas empresas buscam se integrar e otimizar sua cadeia de valor, desde as funções de suprimento até vendas e distribuição, utilizando aplicações *front-office* – voltadas para o mundo externo da organização – para administrar, via Internet, o relacionamento com seus fornecedores e clientes e realizar comércio eletrônico.

Vários fornecedores apostam que o ERP "puro-sangue", um sistema voltado para a automação e integração de processos internos de uma empresa, tornou-se pré-requisito para um ERP estendido (designado como ERP II ou ainda como ERM – *Enterprise Resources Management*), que abrange outros aplicativos com funções complementares e integráveis ao ERP, como a gestão do relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores ou a gestão do conhecimento.

O Gartner Group acredita que, apesar do tradicional ERP continuar existindo, os fornecedores de ERP, ao longo do tempo, vão incorporar ou se integrar a essas aplicações

front-office. Em paralelo a estas mudanças estratégicas de posicionamento, os fornecedores passaram a desenvolver versões de seus sistemas de gestão incorporando ferramentas que permitem a integração via Internet de sistemas ERP e aplicações *front-office*, buscando um posicionamento de produto integrável à Internet, adequado ao comércio eletrônico e pronto para abrigar aplicações complementares.

David, McCarthy e Sommer (2003, p.65), utilizando uma analogia com a evolução darwiniana, caracterizam que no estágio atual dos sistemas ERP os fornecedores estão adaptando suas aplicações para adicionar valor ao cliente, integrando novas funcionalidades a seus produtos através do desenvolvimento próprio de novos módulos, ou da incorporação através de parcerias ou aquisição de outras empresas que as detenham. Apresentam também os novos modelos de venda via ASP – *Application Service Provider* (empresa que disponibiliza, gerencia e hospeda, remotamente, aplicações de terceiros, comercializadas sob a forma de locação de serviços) e portais na Internet como uma mutação adaptativa dos fornecedores em reação a um ambiente de mercado de clientes desejosos de operar via Internet e pouco dispostos a grandes investimentos em aquisição de sistemas.

2.6.6. Características do mercado de sistemas de gestão empresarial

Carvalho (2002) menciona estudo realizado pelo Gartner Group que estimou o mercado mundial de ERP em 2002 na ordem de US\$ 4,8 bilhões de vendas em novas licenças, em que o Brasil representa parcela de US\$ 90 milhões. O mercado mundial de sistemas de gestão começa a se acomodar à redução da demanda entre as grandes corporações, assistindo a um movimento de consolidação que se desenvolve através de fusões entre grandes empresas fornecedoras: as aquisições, em 2003, da JDEdwards pela Peoplesoft e da Baan pela SSA Global são exemplos desta estratégia de crescimento no negócio de sistemas ERP.

O mercado brasileiro presenciou, na década de 90, uma demanda crescente no uso de sistemas de gestão empresarial. A concorrência se acirrou com o desembarque em massa no país de fornecedores estrangeiros, gigantes do negócio de gestão empresarial, focados no segmento das grandes empresas. Numa batalha acirrada, os fornecedores nacionais expandiram suas vendas focando as pequenas e médias empresas.

Segundo Barros (2002, p. 28), o ciclo das grandes e complexas implementações de sistemas ERP parece estar chegando ao fim, com os tradicionais sistemas ERP começando a encontrar solo fértil somente no segmento de pequenas e médias empresas, visto que as grandes empresas se concentram em soluções que complementem os módulos de seu ERP. No caso específico do mercado brasileiro, o grande contingente formado pelas empresas de porte médio ainda não elegeu seu fornecedor preferido. Atualmente, tanto as fornecedoras que estão assentadas no segmento de pequenas empresas, quanto as que estão posicionadas no topo tentam garantir seu quinhão junto a este grupo.

Silva (2003, p.28) assinala que muitas corporações no mercado brasileiro ainda buscam explorar as funcionalidades de seus sistemas ERP em sua totalidade, trabalhando em revisões de seus projetos, muitas vezes fruto de implementações aceleradas. Estima-se que 70% de um universo de mil empresas brasileiras que adquiriram sistemas ERP estão revendo suas primeiras implementações e usam de 10 a 15% da funcionalidade do sistema.

Analisando o mercado nacional de aplicativos de gestão empresarial, César (2003, p.16) menciona pesquisa realizada em 2003 pelo Yankee Group com mais de 500 empresas do país, que indica o segmento de grandes empresas (faturamento anual entre R\$ 100 e R\$ 500 milhões) com mais de 70% das empresas com um ERP implantado e o segmento de médias ou pequenas empresas (faturamento anual inferior a R\$ 100 milhões) com 53 % das empresas ainda sem um sistema ERP. Isto explica a estratégia das empresas fornecedoras de sistemas ERP, de atacar o mercado de pequenas e médias empresas com versões mais enxutas do ERP e oferecer aplicativos complementares ao sistema ERP para a base de clientes que já dispõe do ERP.

Cesar (2003, p. 22) examina a recente tendência de mercado dos fornecedores de sistema de gestão empresarial desenvolverem pacotes voltados para setores específicos, denominados verticais. Na fase áurea de sistemas ERP no Brasil, na segunda metade da década de 90, os fornecedores vendiam apenas um sistema ERP genérico, desenvolvendo as características particulares de adaptação a cada setor através de customizações, geralmente caras e demoradas. Como a evolução do mercado nos últimos anos aumentou as pressões relativas a custo e prazo, a saída encontrada pelos fornecedores foi desenvolver sistemas ERP para verticais. Atualmente, os grandes fornecedores possuem uma ampla gama de "sabores" de sistemas ERP para atender às exigências do "paladar" de cada setor, sendo que

o "prato principal" – os módulos básicos – é sempre o mesmo e o que muda são os "acompanhamentos". Para otimizar o esforço de desenvolvimento, que pode demandar pesados investimentos, as empresas fornecedoras recorrem a parcerias e a pesquisas junto ao mercado usuário: a área de marketing identifica as principais necessidades de cada vertical e qual *software* pode atender a essas características, enquanto a área de desenvolvimento cria o sistema internamente ou aciona o departamento de alianças para estabelecer parceria com quem já possui soluções prontas naquele vertical.

Como exemplos de sistemas ERP disponíveis atualmente no mercado brasileiro temos as linhas de produtos: mySAP (da empresa alemã SAP), Enterprise (da americana Peoplesoft), Oracle Applications (da americana Oracle), BPCS e Baan (da americana SSA Global), EMS (da brasileira Datasul), Logix (da brasileira Logocenter), Corpore RM (da brasileira RM Sistemas), InterQuadram (da brasileira InterQuadram) e Advanced Proteus (da brasileira Microsiga).

Diferentes pesquisas tentam identificar a participação de cada fornecedor no mercado nacional de sistemas ERP.

Meirelles (2004), em pesquisa de março de 2004 do Centro de Informática Aplicada da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, realizada junto a 1500 empresas nacionais, abrangendo 60% das 500 maiores empresas atuantes no Brasil, indica a seguinte participação de mercado dos fornecedores de sistemas ERP (Tabela 3):

<i>Fornecedor</i>	<i>% de empresas usando em 2003</i>
SAP	24
Datasul	17
Microsiga	13
Oracle	8
JDEdwards (Peoplesoft)	6
RM Sistemas	5
Baan	5
Logocenter	4,5
Outros (QAD, SSA, StarSoft ,InterQuadram, ABC71,etc.)	17,5

Tabela 3 – Participação no mercado de sistemas de gestão empresarial

Fonte: Meirelles (Pesquisa Administração de Recursos de Informática - CIA da FGV S.P, 2003)

O IDC Brasil, em estudo de 2003, relata a seguinte participação no mercado de sistemas ERP brasileiro em 2002: SAP-37%, Datasul-10%, Microsiga-10%, RM Sistemas-10%, Logocenter-7%, JDEdwards-6%, Oracle-5,5%, Peoplesoft-3%, SSA-2,5%, InterQuadram-2%, outros- 7%.

Os sistemas ERP são comercializados tradicionalmente sob a forma de venda de licenças de uso do *software* para instalação e operação em servidores do cliente, com preços em função dos módulos do sistema que são adquiridos e da quantidade de usuários no cliente. Recentemente, vários fornecedores passaram a ofertar sistemas ERP no modelo ASP *Application Service Provider*, oferecendo serviços de assinatura para o *software* de gestão e serviços relacionados, tendo como base de pagamento o uso do aplicativo, medido em transações realizadas, acessado pela Internet; contudo, essa tendência ainda não está consolidada, avalia Barros (2002, p.29).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa, conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 40), considerando as proposições de vários autores, pode ser definido como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguindo, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Contudo, como ressaltam Coffey e Atkinson (1996, p. 153), uma pesquisa deve ir além da mera aderência a um determinado método: as perspectivas analíticas e técnicas de um método são meros instrumentos, úteis para a realização de descobertas e interpretações do fenômeno social investigado.

As considerações metodológicas a seguir apresentadas contribuíram para a estruturação da pesquisa integrante deste estudo.

3.1. TIPO DE MÉTODO DA PESQUISA

A função da ciência, segundo Castro (1977, p. 32) consiste em reduzir as interpretações possíveis e o número de explicações alternativas do que está acontecendo e através da implementação da investigação científica espera-se oferecer interpretações da realidade, evitando-se explicações de falsas versões.

Para a maioria das questões científicas, o método de pesquisa pressupõe uma revisão teórica que, dependendo da amplitude de pesquisa, pode ser suficiente para atingir os objetivos do trabalho. Em virtude do tema de estudo – valor percebido pelo cliente – ser complexo e ainda pouco explorado, adotou-se um levantamento prévio da literatura para conceituar os tópicos associados ao tema, complementando-se com uma pesquisa de campo.

Devido às características e objetivos do trabalho – sondar a existência de diferenças de visão interna e externa sobre o conceito de valor percebido pelo cliente e estudar a influência do conceito de valor percebido nas estratégias de marketing, optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com dados de campo, através de um estudo de caso.

Mattar (1996, p.79) adota, dentre as várias possibilidades mencionadas na literatura, a classificação dos tipos de pesquisa em exploratórias e conclusivas, subdividindo estas últimas em descritivas ou causais. As pesquisas exploratórias fornecem ao pesquisador um

maior conhecimento sobre o tema de estudo, sendo apropriada aos primeiros estágios de investigação, em que o pesquisador pretende familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, para poder formular um problema de pesquisa mais preciso ou novas hipóteses. O mesmo autor relaciona como métodos da pesquisa exploratória: levantamentos em fontes secundárias (bibliografia, documentos, estatísticas e pesquisas efetuadas), levantamentos de experiências (entrevistas individuais ou em grupo com especialistas), estudo de casos selecionados e observação informal.

Por sua vez, as pesquisas conclusivas são caracterizadas, segundo Mattar (1996, p. 85), por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou a avaliação de alternativas de cursos de ação. As pesquisas conclusivas descritivas, ou simplesmente pesquisas descritivas, são adequadas para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que apresentem dadas características e para descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis. As pesquisas conclusivas causais buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis, que sugiram relações de causa e efeito entre elas.

Contudo, na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis e a maior distinção entre as pesquisas está no seu grau de estruturação em procedimentos e na definição de seus objetivos imediatos.

Como o conceito de gestão do valor percebido é recente e o trabalho tem por objetivo a familiarização com o fenômeno, caracteriza-se como aplicável o estudo exploratório, sem formulação ou teste de hipóteses.

Boyd e Westfall (1982, p. 66) indicam três abordagens úteis no projeto de pesquisas exploratórias, quando se está na fase inicial de uma investigação qualquer na qual se deseja ampliar o conhecimento a respeito do assunto: o estudo de fontes de informação selecionadas, a investigação de indivíduos que podem ter informação sobre o assunto e a análise de casos selecionados.

Estudo de caso é definido por Boyd e Westfall (1982, p.71) como "o método de estudo intensivo de um número relativamente pequeno de casos (eventualmente reduzido a um), em que se busca a compreensão, como um todo, do assunto investigado". Este método tem um

valor especial para o marketing, apresentando as vantagens de propiciar o estudo de toda uma situação, ao invés de um ou vários aspectos selecionados, e de se referir a uma situação real; como desvantagens, apresenta a subjetividade na seleção do caso e a impossibilidade de fazer generalizações.

Para Yin (1994, p. 4), a estratégia de pesquisa é determinada por três elementos: a forma de pergunta de pesquisa, a extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais e o grau de focalização sobre eventos atuais em oposição a históricos. Estas características definem cinco estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimentos, sondagens, análise de arquivo, histórias e estudo de caso.

O estudo de caso, na visão de Yin, é a estratégia de pesquisa adequada a situações de pesquisa que abordem questões do tipo como e por quê, tenham foco em eventos contemporâneos e que prescindam de controle sobre eventos comportamentais. Yin (1994, p.1) apresenta o estudo de caso como sendo a forma de se fazer pesquisa social empírica, ao se investigar um fenômeno social contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Castro (1977) menciona o estudo de caso como um recurso científico válido no momento em que não é possível fazer um estudo agregado, passível de analisar todas as variáveis de um todo.

Aaker e Day (1990, p. 174) definem o estudo de caso como método de pesquisa qualitativa que corresponde a uma descrição e uma análise abrangente de uma situação específica. Os dados para o estudo de caso são obtidos através de uma série de entrevistas extensas, não estruturadas com um número de pessoas envolvidas na situação, talvez combinado com fontes de dados internos e secundários disponíveis.

Sobre o estudo de caso, Mattar (1996, p. 84) assinala ser um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões acerca de problemas não suficientemente definidos, sendo muito adequado às situações típicas do estudo do marketing. O mesmo autor ressalta que, sendo um método de pesquisa exploratória, o estudo de caso tem como objetivo gerar hipóteses e não verificá-las. O método pode

envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato e a realização de entrevistas, estruturadas ou não.

O estudo de caso, ainda segundo Mattar (1996, p. 84) possui três características:

- os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados;
- o pesquisador deve adotar uma atitude receptiva, caracterizada pela busca de informações e geração de hipóteses e não por conclusões e verificações;
- o pesquisador deve dispor de uma capacidade de integração, para reunir os inúmeros aspectos do objeto pesquisado segundo uma interpretação unificada.

Mattar também destaca que não há regras para a escolha dos casos pesquisáveis, sendo que a experiência indica que, em determinadas situações, alguns tipos são mais adequados que outros, com casos que reflitam comportamentos ou desempenhos extremados, casos que reflitam mudanças e, particularmente, mudanças abruptas ou casos em que reconhecidamente houve, ou não, exposição a uma dada condição. É correto afirmar que casos que apresentam nítidos contrastes ou que tenham aspectos salientes são mais úteis.

Yin (1994, p. 14) menciona que o estudo de caso pode incluir como variantes o estudo de caso único ou casos múltiplos. Os projetos de estudo de casos múltiplos são considerados como mais robustos, porém sua condução pode exigir tempo e amplos recursos, além daqueles que o pesquisador possui, declara Yin (1994, p. 45). Estudos de casos múltiplos devem seguir a lógica da replicação, literal (em que cada caso deve ser selecionado de forma a prever resultados semelhantes) ou teórica (em que cada caso deve ser selecionado de forma a prever resultados contrastantes apenas por razões previsíveis).

Coffey e Atkinson(1996,p.162),abordando a questão da possibilidade de generalização de pesquisas qualitativas (geralmente pequenas em escala e focadas em pontos particulares do mundo social), esclarecem que a relação entre o particular e o genérico é de ordem diferente daquela entre uma amostra e uma população. Para estes autores, todo delineamento do particular deveria ser subsidiado por um entendimento dos processos mais gerais em curso; transcender o local e o particular é importante, mas isto deve ser visto

dentro de um contexto que assegure que as análises sejam metodologicamente convincentes. Argumentam que, normalmente, ao se estudar um único caso, um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas, não se espera extrapolar os resultados diretamente para uma população. Os dados qualitativos, analisados com atenção em seus detalhes e compreendidos em termos de seus modelos internos, num trabalho intelectual de interação criativa, devem ser utilizados para o desenvolvimento de idéias teóricas sobre os processos sociais e as formas culturais genéricos.

Parasuraman (1986, p.450) define a amostragem não probabilística como um procedimento subjetivo, no qual a probabilidade de seleção para cada unidade da população é desconhecida de antemão; suas principais vantagens são a conveniência e a economia, que podem superar os riscos de não se utilizar uma amostragem probabilística. A amostragem intencional ou por julgamento, modalidade de amostragem não probabilística, tem por suposição básica a idéia de que, com um bom julgamento e uma estratégia adequada, é possível escolher os casos que devem ser incluídos na amostra, obtendo-se amostras que satisfaçam às necessidades de pesquisa. Boyd e Westfall (1982,p.422) definem a amostragem intencional como uma abordagem na qual um especialista no assunto pesquisado escolhe uma amostra que ele acredita ser a melhor para aquele estudo particular, sendo, de alguma forma, representativa para o estudo em questão.

Esta pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e cuja seleção dos casos de estudo utilizou uma amostragem intencional, permitiu o estudo em profundidade de uma empresa fornecedora de sistema de gestão empresarial e abrangeu onze empresas clientes. Em função desta amostragem, não se pretende a generalização de qualquer conclusão, que se limita aos casos selecionados.

A pesquisa envolve as populações de empresas fornecedoras de sistemas de gestão empresarial e de empresas clientes ou usuárias destes sistemas. No mercado brasileiro, o conjunto de empresas fornecedoras de sistemas de gestão empresarial é composto por empresas multinacionais e por empresas nacionais.

A seleção de uma empresa fornecedora nacional para o estudo de caso propiciou ao pesquisador a realização de entrevistas pessoais com as áreas internas que influenciam a definição das estratégias e decisões de marketing. Foram pesquisados o entendimento do

conceito e a visão interna de valor percebido pelo cliente (entrevistando-se os executivos responsáveis das áreas internas relevantes, previamente identificadas pela alta administração da empresa fornecedora) e a aplicação do conceito de valor percebido nas estratégias de marketing (entrevistando-se o executivo responsável pela área de marketing).

Em função de limitações de recursos financeiros e de prazos, restringiu-se a amostra de empresas clientes, focando-se empresas localizadas no estado de São Paulo que integram o principal mercado-alvo da empresa fornecedora, que efetuaram aquisição e implantação de sistemas ERP (sistemas completos ou módulos) no período de até dois anos antes da entrevista (o que garante o estudo de contextos de compra muito próximos ao cenário atual deste mercado de sistemas de gestão empresarial) e que são clientes relevantes para a empresa fornecedora (sob a ótica estratégica ou de potencial de compras). A população de empresas clientes que atendia aos requisitos citados foi identificada em um contato prévio com a empresa fornecedora de sistema de gestão empresarial selecionada para o estudo de caso; as empresas clientes consultadas quanto à participação na pesquisa foram selecionadas intencionalmente a partir desta população.

Em cada empresa cliente foram entrevistados os gerentes das áreas internas mais influentes no processo decisório de compra do sistema ERP, indicadas previamente pela alta administração da empresa cliente; por razões operacionais, o número de áreas internas entrevistadas em cada empresa cliente foi limitado a três. A pesquisa junto a cada empresa cliente procurou verificar o perfil de valor percebido nas várias áreas.

Como o valor percebido é situacional e dinâmico, a pesquisa foi realizada considerando o momento da decisão de compra do sistema ERP pelo cliente.

3.2. COLETA DOS DADOS

As fontes básicas de dados em pesquisas de marketing, segundo Mattar (1996, p. 131), abrangem o próprio pesquisado, as pessoas que tenham informação sobre o pesquisado, as situações similares e os dados disponíveis; as três primeiras fontes correspondem a dados primários e a última a dados secundários. O principal benefício dos dados secundários é a sua facilidade de acesso, enquanto os dados primários são, em geral, mais bem ajustados para tratar as questões do estudo, por serem fruto de uma pesquisa desenvolvida

especificamente para o estudo; sendo complementares, qualquer bom projeto de pesquisa deve abranger ambos, afirma Iacobucci (2001, p. 226).

Grande parte dos autores considera a coleta de dados em estudos de casos como uma das etapas mais relevantes na elaboração do estudo de caso.

Quanto ao método de coleta de dados, Mattar (1996, p. 157) indica que existem dois métodos básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. O método da comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, do respondente para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio. As técnicas para condução do método da comunicação abrangem entrevistas e questionários auto-preenchidos, sendo que as entrevistas podem ser pessoais (individuais ou em grupo) ou por telefone. Em situações em que se deseja um aprofundamento maior do tema de estudo, como no estudo de caso, recomenda-se o uso de entrevista pessoal individual.

Considerando-se o grau de estruturação (ou padronização) e de disfarce (que diz respeito à transparência ao pesquisado quanto aos objetivos e temas da pesquisa), as entrevistas pessoais podem ser, segundo Mattar (1996, p. 161-165): (1) focalizadas ou em profundidade – com os propósitos de estudo claros para os respondentes e sem uma estruturação pré-definida nas perguntas e respostas, utilizam perguntas abertas, com grande flexibilidade no como perguntar e no grau de questionamento; (2) estruturadas – são apoiadas em questionários que contêm as perguntas e as possíveis respostas; (3) com questões abertas – às quais o entrevistado pode responder com suas próprias palavras, não estando restrito a escolher alternativas de resposta pré-definidas.

Aaker e Day (1990, p. 163) mencionam as entrevistas individuais em profundidade como um método de pesquisa qualitativa, classificáveis em: (1) não diretivas ou abertas, com liberdade de resposta do entrevistado, seu sucesso depende da habilidade do entrevistador evitar digressões e desvios do tema e da habilidade do entrevistado elaborar respostas claras e sem vieses; (2) focalizadas ou semi-estruturadas, em que o entrevistador tenta cobrir uma lista de assuntos, mas tem liberdade para definir o momento, a formulação e o tempo alocado para cada pergunta; adequadas para a discussão de temas como inteligência de mercado junto a executivos ou especialistas, requerem experiência do

entrevistador em conduzir a entrevista e em administrar a formulação das perguntas e o registro das respostas.

Sherry Jr. e Kozinets (*apud* Iacobucci 2001, p. 203) ressaltam que o sucesso das entrevistas depende da formação de elos de confiança entre os participantes, da habilidade do entrevistador na obtenção de respostas e dos *insights* e desejo de divulgação do entrevistado.

O roteiro de entrevista é um suporte essencial ao entrevistador, pois desenha, mesmo que de forma ampla, o caminho que se pretende trilhar durante a interação com o entrevistado. Minayo (1992, p.99) assinala que o roteiro difere do questionário, pois conta com menor número de variáveis, suas questões são abertas e podem ser transformadas durante a entrevista; deve conter os itens básicos que permitam a fluidez da entrevista, o foco do entrevistado e o surgimento de elementos relacionados ao objeto da pesquisa.

Conforme planejado, o método utilizado para coleta de dados primários foi o de comunicação, através da técnica de entrevistas focalizadas ou de profundidade, pessoais e individuais, semi-estruturadas, não disfarçadas. As entrevistas foram conduzidas pelo próprio autor, junto aos executivos da área de marketing e das demais áreas da empresa fornecedora que influenciam nas estratégias de marketing da empresa e junto aos executivos da empresa cliente que tiveram papel relevante na decisão de compra do sistema ERP.

As avaliações obtidas através das entrevistas de profundidade são os dados primários da pesquisa; também foram consultados, como dados secundários, documentos da empresa como material de comunicação, Visão e Valores da empresa, catálogos com descrições técnicas e de marketing sobre os produtos, registros dos sistemas internos de informações.

Como instrumento de coleta de dados utilizaram-se dois roteiros de entrevista (anexados a este trabalho) com perguntas abertas, um para a empresa fornecedora e o outro para as empresas clientes; a entrevista com o executivo de marketing, mais extensa, foi gravada, com o consentimento prévio do entrevistado, facilitando o registro dos dados.

Para garantir a adequação do roteiro de entrevista, realizou-se um pré-teste com um gerente de marketing de uma empresa fornecedora de sistemas ERP; foram identificados alguns ajustes necessários, que foram incorporados à versão final do instrumento.

O relacionamento entre os objetivos da pesquisa, as questões do roteiro aplicado e as variáveis da pesquisa é apresentado na Tabela 4.

<i>Roteiro para empresa fornecedora:</i>			
Objetivo	Dimensão	Item do roteiro	Variável
Estudar como é entendido o valor percebido	Relevância das áreas internas	1	peso relativo de cada área
	Entendimento do conceito	2	entendimento do conceito em cada área
Estudar a visão interna do valor percebido	Grau de relevância dos atributos	3	grau de relevância de cada atributo
	Desempenho relativo	4	desempenho empresa vs. rivais, por atributo
Identificar se e como a empresa fornecedora realiza o aprendizado sobre o valor percebido pelo cliente (como identifica, dissemina e incorpora à sua cultura o valor percebido)	Valor no planejamento	5 a 7	principais produtos, valor na missão/indicadores de gestão, metodologia de planejamento
	Capacidade de sentir o mercado	8 a 10	informações sobre clientes, informações sobre concorrentes, disseminação de informações
	Identificação do valor	21 a 22	identificação do valor desejado e percebido (entregue), mudanças de valor
	Disseminação do valor pela ação na cultura e na infra-estrutura	23 a 26	divulgação de informação sobre valor, comprometimento interno com valor, ação para criar cultura para valor, ação sobre sistemas
	Criação e entrega de valor	27	processos de criação e entrega de valor
	Avaliação e controle do valor	28 a 29	controle dos processos de criação e oferta de valor, pesquisa de satisfação
Identificar se e como o valor percebido pelo cliente é aplicado na definição e implementação das estratégias de marketing e eventuais barreiras à sua aplicação	Capacidade de relacionamento com o mercado	17 a 20	modos de contato com clientes, relacionamento com clientes, ações de MKT de relacionamento, parcerias estratégicas
	Aplicação na estratégia de segmentação e seleção de mercado-alvo	11 a 14	competências, segmentos-alvo e estratégia de seleção de mercado, seleção de atributos, influência do valor na seleção de mercado
	Aplicação na estratégia de posicionamento	15 a 16	posicionamento de mercado, influência do valor no posicionamento
	Aplicação na estratégia de produtos	30 a 36	novos produtos, produtos complementares, desenvolvimento de produtos, influência do valor, projetos <i>market/technology driven</i> , inovação, fatores de influência
	Aplicação na estratégia de preços	37 a 38	fatores de influência na estratégia de preços, influência do valor na estratégia de preços
	Aplicação na estratégia de distribuição	39 a 40	contribuição do canal no valor ao cliente, ações da empresa junto ao canal
	Aplicação na estratégia de comunicação	41 a 42	estratégia de comunicação de valor, influência do valor nessa estratégia
	Aplicação do valor para UTD na estratégia comercial	43 a 44	ação junto à UTD, aplicação e eficácia da ação junto à UTD
	Práticas de gestão do valor do cliente	45	ênfase atual nas práticas de gestão do valor
<i>Roteiro para empresa cliente:</i>			
Estudar a visão externa do valor percebido	Relevância das áreas	1	peso relativo de cada área
	Grau de relevância dos atributos	2	grau de relevância de cada atributo
	Desempenho relativo	3	desempenho empresa vs. rivais, por atributo

Tabela 4 – Variáveis de pesquisa e questões do roteiro

Fonte: o autor

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados em um estudo de caso pode, na visão de Yin (1994, p. 103-104) ser executada mediante:

- reflexão sobre o conjunto de questões de pesquisa, revisão da literatura e novas descobertas de pesquisa, oriundas das proposições teóricas. Forma utilizada na maioria das pesquisas, as proposições constituem o referencial teórico estabelecido e orientam a coleta e a análise dos dados;
- elaboração de um referencial descritivo voltado à empresa em estudo, onde o pesquisador objetiva apenas descrever a realidade ou alguma proposição teórica.

Coffey e Atkinson (1996, p.2) recomendam que simultaneamente à coleta de dados para uma pesquisa qualitativa ocorra uma análise substancial dos mesmos. Destacam que não há uma única maneira correta de análise de dados qualitativos, devendo-se buscar meios produtivos de organizar e examinar o material coletado, para que se possa refletir sobre os mesmos. Para estes autores (1996, p. 108), a análise de dados é uma questão de representação do fenômeno social estudado, construindo-se um relatório com versões dos mundos sociais e dos atores sociais observados, que transcende às meras atividades de reportar, classificar, categorizar, codificar ou comparar o que se descobre.

Huberman e Miles (1994 apud Coffey e Atkinson 1996, p.7) identificam que a análise de dados abrange a redução de dados (entendida como a seleção e condensação dos mesmos, segundo temas, grupos e categorias, conforme um arcabouço conceitual selecionado), a apresentação dos dados (mostrados segundo formatos diagramáticos, pictóricos ou visuais que sugiram o que tais dados acarretam) e a interpretação dos dados (apoiada em uma grande variedade de técnicas, como busca por casos comparativos e contrastantes, verificação e exploração de temas, modelos e regularidades, etc.).

Coffey e Atkinson (1996, p.10) concluem que a análise de dados qualitativos requer conhecimento metodológico e competência intelectual; não significa a adesão a qualquer abordagem correta ou conjunto certo de técnicas, mas uma atividade imaginativa, artística, flexível, reflexiva, mas também metodológica, estruturada, especializada e intelectual.

Neste trabalho foi efetuada uma análise dos dados à luz das proposições teóricas levantadas na revisão bibliográfica, resumindo-se as informações relevantes obtidas na pesquisa de campo e buscando-se compará-las com idéias expostas nessa revisão. Efetuou-se uma análise predominantemente qualitativa, baseada na interpretação e análise profunda dos dados coletados nas entrevistas, para avaliar a aplicação do conceito de valor nas estratégias de marketing da empresa fornecedora. Para esta análise foi fundamental um bom conhecimento do tema, obtido a partir de amplo levantamento bibliográfico.

A técnica não paramétrica de correlação de dados por postos de Spearman foi utilizada para avaliação da convergência entre as visões externa e interna quanto à relevância dos atributos de valor. Segundo Stevenson (1981, p. 308), os testes não paramétricos não impõem restrições (como igualdade de variância das populações ou distribuição normal das populações), são em geral fáceis de aplicar, servem para pequenas amostras, são intuitivamente atraentes e usualmente envolvem dados qualitativos. O teste de correlação de Spearman, relata Stevenson (1981,p.382), permite avaliar o grau de relacionamento entre observações emparelhadas de duas variáveis, quando os dados se dispõem em postos (ou ordem). É freqüente a sua utilização em estudos de atitudes, percepções ou preferências: permite, por exemplo, avaliar o grau de concordância de dois avaliadores sobre um conjunto de itens, aos quais são atribuídos postos que denotem a preferência.

No aspecto de controle da aplicação, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, não faz sentido falar-se em erros amostrais. Procurou-se minimizar o impacto dos erros não amostrais mediante especial atenção às etapas de planejamento, execução e análise da pesquisa, com o intuito de analisar as possíveis fontes de tais erros – definição do problema de pesquisa, definição da população, substituição de informação, medida, sistema de referência, não resposta, escala, vieses do entrevistador, declarações dos respondentes, instrumento de coleta de dados, ambiente da pesquisa e análise.

4. O ESTUDO DE CASO

Os dados da pesquisa foram coletados no período de novembro de 2003 a fevereiro de 2004; houve algum impacto na execução das entrevistas em dezembro e janeiro, meses em que a maioria das empresas concentra seus esforços para atingir metas de vendas e realizar atividades de fechamento de final de ano e de planejamento para o próximo período.

Selecionou-se para a realização da pesquisa de campo uma grande empresa nacional, fornecedora de sistemas de gestão empresarial, que tem apresentado consistente crescimento de faturamento e participação de mercado. A opção por estudar uma empresa nacional permitiu o contato com as várias áreas da empresa que participam da definição e implantação das estratégias de marketing. Em empresas fornecedoras multinacionais muitas estratégias de marketing aplicadas no país são um desdobramento de estratégias mundiais, desenvolvidas por áreas corporativas localizadas na matriz externa, restando às estruturas do país a sua implementação, por vezes sem visibilidade do processo de definição das mesmas.

A empresa fornecedora objeto do estudo de caso, Logocenter S.A., é uma das maiores empresas nacionais, especializada no fornecimento de produtos e serviços em tecnologia de informação, com atuação destacada no desenvolvimento e comercialização de sistemas integrados para gestão empresarial (sistemas ERP), aplicativos complementares ao ERP e produtos para Web, também atuando com eficácia na prestação de serviços de consultoria, assessoria, treinamento, *outsourcing* e desenvolvimento de *software* sob encomenda.

Também foram pesquisadas 11 empresas clientes da Logocenter, que transmitiram sua visão a respeito da importância dos atributos de valor no processo de compra de sistemas ERP e do desempenho dos concorrentes, em cada um destes atributos. Estas empresas foram selecionadas intencionalmente pelo autor dentre uma lista, disponibilizada pela fornecedora, de empresas que integram o principal mercado-alvo do fornecedor, efetuaram a aquisição e implantação de sistemas ERP completos ou módulos adicionais no período de até dois anos antes da entrevista e são clientes relevantes para a empresa fornecedora.

A ordem em que são apresentadas as empresas clientes neste relatório corresponde unicamente à seqüência de realização das entrevistas. Com o intuito de preservar o sigilo de sua identidade e dos entrevistados, estas empresas serão identificadas conforme a Tabela 5.

<i>Empresa Cliente</i>	<i>Segmento de atuação</i>	<i>Faturamento Anual 2002 (R\$)</i>	<i>Quant. Funcionários</i>	<i>Usuária do Logix ERP II desde</i>	<i>Áreas mais influentes na compra do ERP (pesos de influência)</i>
A	Indústria de produtos plásticos	120 M	130	Janeiro/2003	Financeira (50%), TI (50%)
B	Distribuição	80 M	700	1997, com aquisição de novos módulos em 2002	TI (100%)
C	Indústria eletromecânica	100 M	140	Janeiro/2003	TI (50%), Comercial (25%), Planejamento (25%)
D	Indústria de autopeças	100 M	500	Novembro/2002	TI (50%), Controladoria (25%), Contábil (25%)
E	Indústria e comércio de bebidas	60 M	120	Setembro/99, com aquisição de novos módulos em 2003	TI, Finanças e Comercial (pesos iguais)
F	Indústria de metais e madeira	400 M	6.000	1999, com aquisição de novos módulos em 2002	TI (35%) e RH (65%)
G	Serviços de saúde	200 M	3.000	Junho/1996, com aquisição de novos módulos em 2002	TI (100%)
H	Indústria metalúrgica	120 M	600	2000, com aquisição de novos módulos em 2003	TI (100%)
I	Indústria química (armamentos)	200 M	1200	Março/2003	Diretoria Adm./Financeira (100%)
J	Indústria de produtos de borracha e plástico	120 M	1400	1998, com aquisição de novos módulos em 2003	TI (60%) e Comercial (40%)
K	Indústria de papéis	220 M	1500	1999, com aquisição de novos módulos em 2002	TI, Comercial e Logística (pesos iguais)

Tabela 5 – Empresas clientes pesquisadas

Fonte: pesquisa de campo

4.1. O PERFIL DA EMPRESA

A Logocenter atua há 12 anos no mercado brasileiro, oferecendo soluções tecnológicas de gestão empresarial que permitem a gestão integrada das operações da empresa, a integração de fornecedores e a implantação de estruturas de relacionamento com parceiros e clientes via Internet.

Com sede em Joinville, Santa Catarina, está presente com 10 filiais nas principais capitais e cidades do país e no Mercosul (filial na Argentina). Atualmente a empresa reúne uma comunidade de 500 profissionais e uma rede de distribuidores com mais de 60 parceiros.

Empresa de capital aberto, seu faturamento bruto atingiu R\$ 42M em 2002 e R\$ 45 M em 2003, segundo o Anuário Informática Hoje (2003), que sumariza resultados de pesquisa de desempenho das 250 maiores empresas do mercado de informática brasileiro.

Sua carteira de clientes, composta por mais de 700 clientes e cerca de 1300 implementações de sistemas ERP, inclui algumas das empresas líderes de diversos setores, tendo o seguinte perfil de distribuição por setor: indústria (20%), serviços (18%), alimentício (16%), construção civil (13%), têxtil (12%), agro-industrial (11%) e logística (10%).

A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento, absorvendo tecnologias de ponta que colocam seus sistemas empresariais no mesmo patamar de soluções internacionais.

Antes mesmo de deixar de ser apenas uma divisão prestadora de serviços de informática da Fundação Tupy, em 1992, a Logocenter já dispunha de uma versão ancestral do que se entende por programa de gestão nos dias de hoje, a qual foi aprimorada, ao longo dos anos, por sua equipe de desenvolvimento. A empresa investiu três anos no desenvolvimento do seu sistema de gestão e para viabilizar esse investimento recorreu a um modelo peculiar: seus próprios colaboradores desenvolveram o produto como atividade extra, não remunerada, em troca de participação na comercialização das licenças de uso do produto, por um período determinado.

Após os dez primeiros anos de vida, em que se manteve apenas no mercado de sistemas de gestão, a empresa decidiu entrar em novos mercados, seguindo uma filosofia de crescer e expandir seu foco de atuação, incorporando novas funcionalidades e novas aplicações. Investindo na aquisição de empresas com *know how* em aplicações complementares ao ERP, desde 2002 o grupo Logocenter incorporou as empresas Leads (voltada para o desenvolvimento de soluções para relacionamento com clientes), Look (com foco no desenvolvimento de soluções para exportação e importação) e Lecom (voltada para o desenvolvimento de aplicações de negócios na Internet). Com essa estratégia a empresa logrou manter o *timing* correto de entrada nestes mercados. As empresas adquiridas continuam a ter vida própria, mantendo o foco em seu mercado, com um time de vendas especializado; dois comitês operacionais harmonizam as práticas entre as quatro empresas.

A atual estrutura organizacional da empresa está representada na Figura 38.

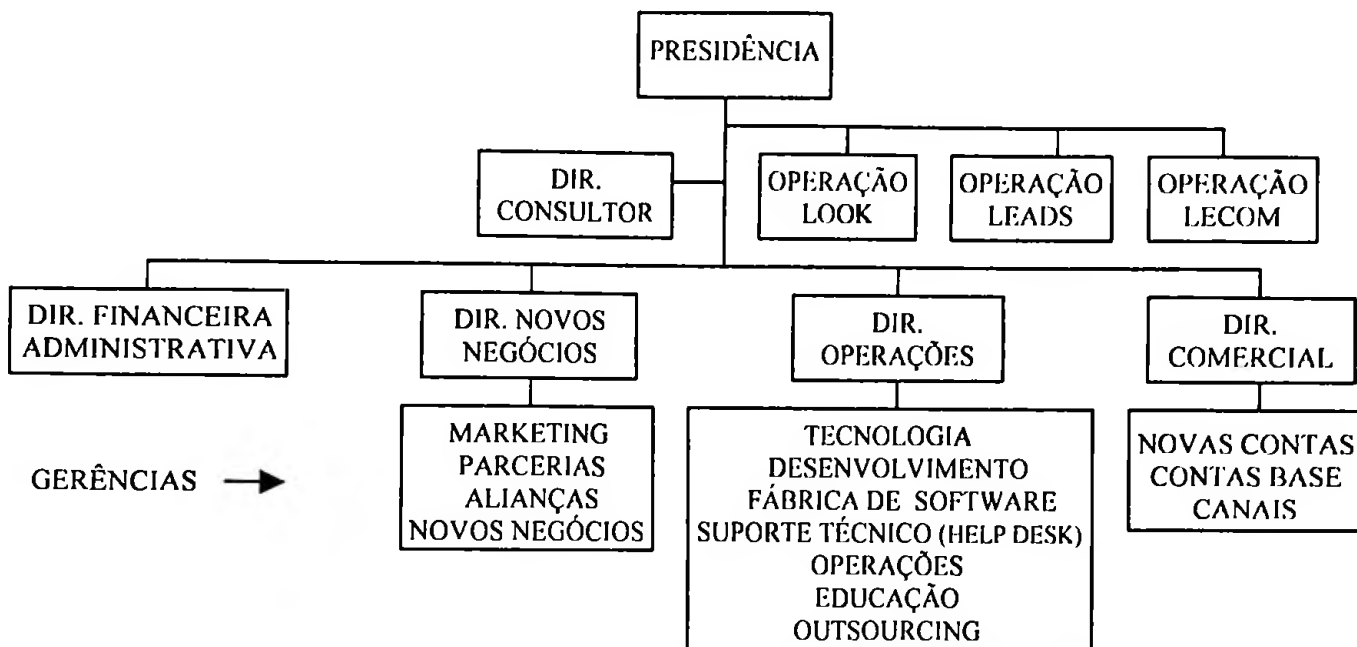


Figura 38 – Estrutura organizacional da empresa fornecedora

Fonte: pesquisa de campo

Segundo a alta administração da empresa, as áreas internas mais influentes na definição das estratégias de marketing e seus respectivos pesos de influência são: (a) Diretoria de Novos Negócios (DNN), que abrange a função de Marketing, com peso 50%; (b) Gerência de Vendas Contas Novas (GCN), com peso 25%; (c) Gerência de Vendas Contas Base (GCB), com peso 10%; (d) Gerência de Operações (GO), com peso 10%; (e) Gerência de Tecnologia (GT), com peso 5%.

- **Principais produtos e serviços**

O núcleo de atuação da empresa consiste do sistema Logix ERP II, um sistema de gestão desenvolvido para plataforma cliente-servidor, formado por um conjunto de ferramentas que integram as gestões de manufatura, finanças, controladoria, vendas, marketing, logística e recursos humanos dos diversos tipos de empresa. Suas principais características são: (1) operar com diversos tipos de banco de dados, plataformas e sistemas operacionais; (2) estar disponível em versão JAVA, permitindo acesso via Internet; (3) ter sido desenvolvido com ferramentas de ponta na modelagem e programação; (4) basear-se no conceito de ERP/MRP II; (5) agregar soluções complementares e integráveis; (6) ter estrutura modular, com 60 módulos integrados; (7) gerenciar a unidade de negócios, controlando a empresa por área e linha de produtos; (8) ter ambiente gráfico; (9) utilizar uma metodologia de implantação que analisa a implementação do processo de cada negócio e reduz o custo e o tempo de implantação do sistema.

Os principais produtos e serviços da empresa, sob a ótica financeira e estratégica, são:

- a) aplicações da família Logix ERP II – correspondem a 75% da receita, incluindo versões para segmentos específicos e serviços de treinamento e consultoria para implantação;
- b) aplicações complementares e integráveis ao Logix ERP II (como relacionamento com clientes e inteligência de negócios) – equivalem a 20% da receita;
- c) outros serviços – representam 5% da receita e incluem Fábrica de *Software* (desenvolvimento de *software* sob encomenda), *Outsourcing* (fornecimento de serviços em TI à distância, pela Internet) e *ASP Application Service Provider* (aluguel de sistemas aplicativos e infra-estrutura de TI).

Em termos estratégicos, preservando-se contra o esgotamento do mercado de sistemas ERP, a empresa estruturou as áreas de desenvolvimento de serviços de *Outsourcing* e Fábrica de *Software*, com o objetivo de que em cinco anos o faturamento obtido com serviços iguale o faturamento de venda de *softwares*. Outra iniciativa estratégica é buscar novos mercados no exterior: a operação na Argentina iniciou em 2002, como primeiro passo para atingir o mercado latino-americano.

A atual linha de produtos da empresa engloba as aplicações Logix ERP II, Logix Q2 (versão compacta do Logix ERP II), Logix WMS *Warehouse Management System* (que gerencia as operações de movimentação e armazenagem), Logix CRM *Customer Relationship Management* (com funções de banco de dados de marketing, atendimento ao cliente, televendas, gerenciamento de oportunidades e campanhas), Logix BI *Business Intelligence* (ferramenta de extração e análise de dados e indicadores da empresa), Logix MES *Manufacturing Execution System* (para controle de chão de fábrica), Logix Orçamento Empresarial (para planejamento econômico e financeiro), Logix RH (com funções relativas aos processos de gestão de recursos humanos), e-Logix (que interliga o banco de dados do Logix ERP II a sistemas de comércio eletrônico), Logix Web (que permite a utilização do Logix através da Internet), Logix Portal, aplicações para segmentos específicos de mercado (Logix Custo de Obras, Logix Gerenciador de Projetos, Logix Orçamento de Preços, Logix Exportação, Logix Importação, Logix Controle de Cheques, Logix Vendas Ponto a Ponto, Logix Portos, Logix Saúde, Logix Construção, Logix Fertilizantes, Logix Têxtil e Logix TMS) e os serviços de *Outsourcing*, ASP e Fábrica de *Software*.

4.2. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os objetivos da pesquisa foram apresentados no início de cada entrevista e, após o entrevistado verbalizar seu entendimento do conceito de valor percebido, o autor expôs a definição operacional do conceito que foi adotada para este trabalho. Os roteiros utilizados nas entrevistas com a fornecedora e os clientes abordaram os seguintes tópicos de pesquisa:

- Visão da empresa fornecedora sobre valor percebido, abrangendo o entendimento do conceito de valor percebido, a importância dos atributos de valor e o desempenho relativo nesses atributos;
- Estudo das práticas de gestão do valor na empresa fornecedora, abrangendo:
 - o aprendizado sobre valor: examinando a disseminação do valor, a capacidade de sentir o mercado e identificar o valor e os processos de valor;
 - a aplicação do valor percebido nas estratégias de marketing: examinando as estratégias de segmentação, seleção e posicionamento de mercado, a capacidade de relacionamento com o mercado, as estratégias de produtos, preços, distribuição, comunicação e a atuação comercial junto à unidade de tomada de decisão;
- Visão das empresas clientes sobre valor percebido, abrangendo a importância dos atributos de valor e o desempenho relativo nesses atributos.

As respostas coletadas junto aos executivos das empresas estão resumidas a seguir, agrupadas e apresentadas nesta seqüência de tópicos (priorizou-se o encadeamento dos temas e não a ordem dos itens no roteiro de pesquisa).

Uma apreciação crítica do autor quanto às informações obtidas nas entrevistas, analisadas, quando pertinente, à luz das observações dos autores pesquisados na revisão bibliográfica, é apresentada nos comentários ao final de cada tópico. A seção "Considerações gerais sobre o estudo de caso" resume a análise crítica do autor, baseada nos resultados do estudo de caso efetuado, sobre a convergência entre as visões interna e externa de valor percebido, o estágio da empresa na Trajetória para a Competitividade, as práticas de gestão do valor do cliente na empresa e nas estratégias de marketing e apresenta as conclusões sobre o estudo de caso.

O capítulo "Anexos" apresenta, além dos roteiros de entrevista utilizados, cópias de documentos que evidenciam práticas citadas pelos entrevistados, como folheto do programa de Gestão de Competências (com o texto da missão e valores da empresa), folheto de divulgação do recebimento do prêmio "Top of IT em ERP 2003", depoimento de cliente sobre os benefícios de adoção do Logix e exemplo de propaganda do produto Logix.

4.2.1. Visão da empresa fornecedora sobre valor percebido

- **Visão interna do conceito de valor percebido**

Como sumário da visão dos executivos entrevistados quanto ao seu entendimento do conceito de valor percebido, tem-se:

DNN: "A Logocenter, através de um relacionamento muito próximo com o cliente, entende as necessidades e particularidades de cada segmento atendido. Cada cliente tem um particular problema, quer uma solução para esse problema e forma sua percepção sobre valor a partir da sua necessidade e da sua avaliação dos benefícios que a solução do fornecedor apresenta. Nos clientes do *middle market* – principal segmento-alvo da empresa, formado por 20% de empresas multinacionais e 80% de empresas nacionais, com cerca de 85% de empresas familiares – é visível uma transformação, nos últimos 5 anos, da percepção quanto aos benefícios da implantação de sistemas ERP. Evoluiu-se de uma visão de controle de problemas pontuais para uma visão de melhoria de gestão, competitividade e capacidade de planejamento, devido à incorporação, nos quadros das empresas, de profissionais mais familiarizados com esta tecnologia. Atualmente, cerca de 30% dos clientes desse segmento avaliam uma oferta de ERP comparando custos e benefícios, 50% compram para resolver um problema operacional específico e os demais 20% estão no meio termo. A Logocenter oferece soluções que agregam benefícios como ganho de produtividade, geração de tempo livre para a alta gerência planejar o negócio e aumento de competitividade. Contudo, a maioria dos atuais clientes não se foca nestes benefícios, percebendo, principalmente, os atributos de valor ligados à imagem da empresa, funcionalidade, preço e serviço de implantação."

GCN: "O conceito de valor para o cliente corresponde ao que ele enxerga de melhoria de produtividade e de práticas de negócios nas diversas áreas. A empresa vende 'tapadores de ralos', soluções para problemas que afetam a produtividade e o resultado do cliente,

contribuindo para que ele organize sua empresa. O empresariado do *middle market*, quando decide investir na compra de um sistema ERP, parte de uma necessidade específica a solucionar. Em 70% dos casos os clientes têm uma boa noção do valor, entendido como relação entre o custo e os benefícios do investimento: embora não utilizem métricas específicas, estes empresários ‘desconfiam com precisão’ sobre quais são os pontos de melhoria em seus processos de negócio. A Logocenter tem visão sobre a percepção de valor dos clientes e sabe como posicionar suas ofertas de sistemas ERP de maneira competente, especialmente naqueles segmentos onde tem foco. Os clientes nos relatam ter da Logocenter uma imagem de solidez financeira e de credibilidade na execução dos projetos contratados: a empresa entrega o que vende."

GCB: "Valor para o cliente é a maneira pela qual o cliente vai justificar, perante a sua estrutura, o investimento feito no produto ou serviço da Logocenter. O cliente forma um juízo do valor de sua parceria com a Logocenter quando vê, após a implantação do sistema, os benefícios de melhoria nos resultados financeiros, no desempenho em seu relacionamento com clientes e no desempenho operacional em seus processos internos. O principal atributo de valor que a Logocenter oferece a seus clientes é a integração entre áreas que a ferramenta ERP oferece e que é obtida quando da implantação, apoiada numa metodologia de implantação que conduz o cliente a rever e melhorar seus processos internos, otimizando a integração de suas áreas."

GO: "Atualmente o cliente tem duas necessidades básicas: controle de informação e agilidade em obter essa informação; trata-se de uma evolução, pois há cerca de dois anos sua principal necessidade era a redução de custo. Nesse sentido, o principal valor que a Logocenter agrega ao cliente é a reformulação de seu processo de negócio: a metodologia de implantação do sistema Logix ERP II força o cliente a rever seu processo, permitindo melhorá-lo."

GT: "O cliente de Logix ERP II do *middle market* entende como valor agregado pelo produto a redução da duplicidade da informação e do retrabalho, fruto da integração dos processos decorrente da metodologia de implantação adotada. Ao considerar este benefício, o cliente percebe o retorno de seu investimento no Logix ERP II."

Comentários:

Numa análise das respostas fornecidas, constata-se que as diversas definições apresentadas sobre valor percebido contêm vários elementos comuns. Os executivos entrevistados verbalizam o conceito de valor percebido atrelado a um contexto de expectativas de atendimento a necessidades ou objetivos de cada cliente e ao fato do cliente obter um retorno positivo de seu investimento, com os benefícios superando os custos; entendem que o cliente percebe, como valor, os benefícios obtidos.

Identifica-se também uma clara associação do conceito de valor percebido ao conceito de atributo de valor: a maioria dos entrevistados formula o conceito de valor para o cliente e o exemplifica, mencionando atributos de valor pelos quais os clientes percebem o valor entregue.

Um dos executivos comenta que a empresa entende as necessidades e particularidades de cada segmento atendido, e que as expectativas do mercado quanto a sistemas ERP têm se alterado nos últimos anos. Essas observações, mencionadas no âmbito de uma reflexão sobre valor percebido, sinalizam a compreensão que o valor de um produto para o cliente pode variar segundo a particular necessidade ou situação de uso a que se destina o produto, bem como que essa percepção do cliente pode se alterar ao longo do tempo.

Por outro lado, os executivos não fazem menção explícita ao aspecto do cliente confrontar os custos e os benefícios da oferta da empresa com a oferta de concorrentes, para formar um juízo de valor baseado em desempenho relativo entre ofertas alternativas.

O executivo DNN associa o conceito de valor à noção de retorno sobre o investimento, como um resultado da confrontação entre custos e benefícios, conforme mencionado por Zeithaml (1988) e Kotler (2000), e menciona o aspecto situacional do valor, focando o produto como um meio para atingir objetivos ou necessidades do cliente, conforme exposto por Woodruff e Gardial (1998). O executivo GCN formula o conceito de valor em termos de relação entre custos e benefícios e aborda atributos de valor em sua resposta. O executivo GCB destaca que, embora o cliente tenha uma expectativa de valor, é o efetivo desempenho em uso, após a implantação, que lhe permite a efetiva formação do juízo de valor, abordando o aspecto, mencionado por Woodruff e Gardial (1998), do confronto de expectativas e desempenhos em situações efetivas de uso.

De um modo geral, os executivos entrevistados demonstram um entendimento do conceito de valor percebido que envolve os principais elementos de seu constructo teórico. Este entendimento, provavelmente, decorre da experiência própria de cada executivo e do fato de atuarem em áreas de grande relacionamento com o cliente, visto que um programa formal de treinamento, voltado para o atendimento ao cliente, está apenas se iniciando na empresa.

- **Importância dos atributos de valor**

A partir dos dados coletados na revisão bibliográfica, identificou-se a seguinte lista de atributos de valor relevantes para a seleção e compra de um sistema ERP, por parte de uma empresa do segmento *middle market*: (1) funcionalidade do *software*, quanto à amplitude e desempenho das funções e seu grau de atualização tecnológica; (2) localização ou adequação de funcionalidades relevantes às características do segmento de negócio ou país; (3) capacidade de integração do *software* com outros sistemas, legados ou de terceiros; (4) imagem da empresa fornecedora; (5) preço total e condições de pagamento; (6) base instalada de clientes no país e/ou clientes referência, em termos de quantidade e satisfação dos clientes; (7) atendimento comercial, com postura consultiva, capaz e ágil; (8) suporte para implantação e manutenção do *software*; (9) quantidade e qualidade de parceiros de serviços na aplicação; (10) indicação de consultorias; (11) presença no país da estrutura do fornecedor; (12) parcerias estratégicas do fornecedor. Esta lista foi validada, quanto à sua abrangência, durante o pré-teste do roteiro de entrevista.

A Tabela 6 apresenta a tabulação da importância dos atributos de valor para o cliente, na percepção da empresa fornecedora, contendo a visão por área e a visão consolidada da empresa (média ponderada segundo o critério de importância da área para as estratégias de marketing). Cada número indica o posto (ou ordem) de importância de cada atributo: o número 1 corresponde ao atributo mais importante e assim sucessivamente, até o número 12, que corresponde ao atributo menos importante.

Para estudar se áreas internas pesquisadas apresentam visões convergentes sobre a ordem de importância dos atributos de valor para o cliente, utilizou-se o teste não paramétrico de correlação de postos de Spearman; aplicado sucessivamente a cada par de áreas internas, o teste fornece o coeficiente de correlação de Spearman entre as visões destas

áreas. Este coeficiente, que pode variar de -1 a +1, indica o grau de semelhança entre dois conjuntos de dados: quanto mais coincidentes entre si forem os dados, mais próximo ou igual a 1 será o coeficiente, e quanto mais divergentes entre si forem os dados, mais próximo ou igual a -1 será o coeficiente. Também foram aplicados testes para avaliar se há significância estatística para estes testes de correlação: quando o nível de significância obtido for inferior a 5%, adotado como nível de erro aceitável, o teste de correlação é estatisticamente válido.

A Tabela 6 também contém a matriz de correlação das visões das áreas internas quanto à ordem de importância dos atributos de valor, apresentando, para cada par de áreas, o coeficiente e correlação e o nível de significância do teste.

ATRIBUTOS	POSTOS DOS ATRIBUTOS POR ÁREA					MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	VISÃO CONSOLIDADA
	NOVOS NEGÓC. (MKT)	VENDAS CONTA NOVA	VENDAS CONTA BASE	OPERAÇÕES	TECNOLOGIA		
	50%	25%	10%	10%	5%		
funcionalidade	3	2	2	1	1	2,4	2
localização	7	5	3	8	4	6,1	7
integração com sistemas	8	6	6	9	10	7,5	8
imagem da empresa	1	1	1	7	3	1,7	1
preço e condições de pagamento	4	9	12	2	6	6,0	6
base de clientes	5	3	4	3	2	4,1	3
atendimento comercial	6	4	7	4	5	5,4	5
suporte de implantação/manutenção	2	10	5	5	7	4,9	4
parceiros de serviços	10	12	8	11	8	10,3	11
indicação de consultorias	11	11	11	12	12	11,2	12
estrutura no país	9	7	9	10	9	8,6	9
parcerias estratégicas	12	8	10	6	11	10,2	10
MATRIZ DE CORRELAÇÃO	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)						
	VENDAS CONTAS NOVAS	VENDAS CONTAS BASE	OPERAÇÕES	TECNOLOGIA			
NOVOS NEGÓCIOS (MKT)	0.545 (0.0666)	0.636 (0.0261)	0.643 (0.0240)	0.769 (0.0034)			
VENDAS CONTAS NOVAS		0.748 (0.0051)	0.497 (0.1006)	0.748 (0.0051)			
VENDAS CONTAS BASE			0.273 (0.3911)	0.748 (0.0051)			
OPERAÇÕES				0.685 (0.0139)			

Legenda

1- atributo mais importante, 12 - atributo menos importante

correlação significativa (p menor que o nível adotado de 5%)

Tabela 6 – Importância dos atributos – visão da empresa fornecedora

Fonte: Dados da pesquisa (processados no programa PRISM/GraphPad)

Comentários:

Na visão consolidada da empresa, os cinco atributos mais relevantes para o cliente são, em ordem decrescente de prioridade: imagem da empresa, funcionalidade do *software*, base de clientes, suporte para implantação/manutenção e atendimento comercial.

A imagem da empresa é apontada como o atributo mais relevante de compra pela maioria dos executivos entrevistados, visão coincidente com a mencionada por Limeira (2001) e Carvalho (2002), referindo-se a mercados de produtos de alta tecnologia. Quanto aos atributos avaliados como de menor importância no processo decisório do cliente – estrutura no país, parcerias estratégicas, quantidade e qualidade de parceiros de serviços e indicação de consultorias –, verifica-se uma grande similaridade na visão das áreas; alguns entrevistados mencionaram que esses atributos poderiam ser vistos como sub-atributos do atributo imagem da empresa, o que pode explicar sua menor relevância.

Com respeito à convergência da visão das áreas internas sobre a ordem de importância dos atributos de valor, analisando-se os dez testes de correlação de Spearman realizados entre as cinco áreas pesquisadas agrupadas duas a duas, em sete casos há uma correlação estatisticamente significativa e positiva, indicando visões convergentes.

Nos demais três casos (comparações entre marketing/contas novas, operações/contas novas e contas base/operações) não há base estatística para concluir por correlação positiva ou negativa, não se podendo afirmar que as visões sejam convergentes ou divergentes. Analisando-se estes casos, verifica-se que: (1) o atributo suporte de implantação e manutenção apresenta a maior diferença de postos entre as áreas de marketing e contas novas, sendo que o executivo de contas novas atribuiu-lhe baixa importância por julgar que este atributo somente é percebido pelo cliente após a compra; (2) o atributo preço/condições de pagamento, a maior diferença de postos nos outros dois casos, recebeu das áreas comerciais uma importância bem inferior à atribuída por outras áreas.

Nenhum dos executivos mencionou pesquisas realizadas pela empresa ou reuniões internas que tenham analisado a percepção dos clientes sobre a importância dos atributos de valor e o desempenho dos fornecedores nestes atributos. Possivelmente, os executivos manifestaram sua opinião sobre as percepções dos clientes a partir de suas experiências pessoais de relacionamento com o mercado. Este painel sinaliza que a empresa fornecedora

tem espaço para alinhar melhor a visão de suas áreas internas quanto ao valor percebido pelo cliente, investindo na identificação estruturada desse valor, junto aos clientes, e na divulgação interna dessa informação.

- **Desempenho nos atributos de valor, relativamente aos concorrentes**

A Tabela 7 apresenta a opinião dos executivos de cada área pesquisada da Logocenter (e a visão consolidada da empresa) a respeito de como o cliente percebe o desempenho da Logocenter e de seus três principais concorrentes no segmento *middle market*, em cada atributo de valor.

ATRIBUTOS	AVALIAÇÃO POR ÁREA DA EMPRESA FORNECEDORA																				VISÃO CONSOLIDADA DA EMPRESA			
	NOVOS NEGÓCIOS (MKT) (50%)				VENDAS CONTAS NOVAS (25%)				VENDAS CONTAS BASE (10%)				OPERAÇÕES (10%)				TECNOLOGIA (5%)							
	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3
funcionalidade	9	9	6	9	7	7	4	8	9	8	5	6	7	8	5	6	10	9	5	7	8,4	8,3	5,3	8,1
localização	10	10	7	5	9	9	5	7	9	6	8	8	8	8	8	4	10	8	7	5	9,5	9,1	6,7	5,7
integração c/ sistemas	8	6	6	8	5	7	3	8	8	6	4	9	7	7	8	5	7	7	7	7	7,1	6,4	5,3	7,8
imagem da empresa	8	6	6	8	8	6	9	5	8	6	6	9	6	7	7	9	8	9	6	10	7,8	6,3	6,9	7,6
preço e cond.pgto.	8	8	8	7	7	7	7	7	8	7	9	4	7	6	8	4	7	7	7	7	7,6	7,4	7,8	6,4
base de clientes	7	9	9	7	8	8	10	8	9	8	7	8	8	5	4	5	9	10	7	8	7,7	8,3	8,5	7,2
atendimento comercial	9	7	8	8	8	3	4	6	8	8	6	7	8	8	6	9	9	10	7	6	8,6	6,4	6,6	7,4
suporte impl.e manut.	8	6	6	6	7	5	4	8	8	6	6	9	7	6	5	8	9	7	7	10	7,7	5,8	5,5	7,2
parceiros de serviços	5	7	7	7	2	8	7	9	6	6	8	7	6	7	7	7	8	6	5	9	4,6	7,1	7,0	7,6
indicação consultorias	7	7	6	8	5	7	6	8	7	8	7	9	6	7	7	8	7	8	9	9	6,4	7,2	6,4	8,2
estrutura no país	8	8	8	6	8	9	8	9	9	9	9	5	7	7	6	5	10	10	10	8	8,1	8,4	8,0	6,7
parcerias estratégicas	8	7	7	10	8	9	9	9	7	8	7	9	6	8	7	8	9	8	9	9	7,8	7,8	7,6	9,4

LEGENDA



-  Atributo no qual a Logocenter é superior aos demais concorrentes
 -  Atributo no qual a Logocenter é inferior aos demais concorrentes
 - L Logocenter
 - C1 Principal concorrente do segmento *middle market* (empresa nacional)
 - C2 2º principal concorrente do segmento *middle market* (empresa nacional)
 - C3 3º principal concorrente do segmento *middle market* (empresa multinacional)
- Visão consolidada = média ponderada, segundo os pesos de influência de cada área

Tabela 7 – Desempenho relativo – visão da empresa fornecedora

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A Tabela 8 oferece outra representação desses dados, destacando, na visão consolidada da Logocenter, os fornecedores que o cliente percebe como tendo o melhor e o pior desempenho em cada atributo.

<i>ATRIBUTOS</i>	<i>L</i>	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>
funcionalidade	☺		☹	
localização	☺			☹
integração c/ sistemas			☹	☺
imagem da empresa	☺	☹		
preço e condições pgto.			☺	☹
base de clientes			☺	☹
atendimento comercial	☺			☹
suporte implant./manut.	☺	☹		
parceiros de serviços	☹			☺
indicação consultorias	☹		☹	☺
estrutura no país		☺		☹
parcerias estratégicas			☹	☺
<i>Legenda</i>	☺ = melhor desempenho	C1=Principal concorrente (nacional)		
	☹ = pior desempenho	C2 = 2º concorrente (nacional)		
	L = Logocenter	C3= 3º concorrente (multinacional)		

Tabela 8 – Concorrentes com melhor/pior desempenho por atributo, visão fornecedora

Fonte: dados da pesquisa

Comentários:

Verifica-se uma dispersão na avaliação das áreas internas quanto aos atributos de valor em que a empresa acredita ser percebida como a melhor entre os concorrentes pesquisados: as áreas de marketing e vendas novas consideram o atendimento comercial como ponto forte, as áreas de tecnologia e vendas contas base apontam a funcionalidade e a localização, enquanto a área de operações considera a base instalada de clientes. Como muitas áreas destacaram atributos que correspondem a funções da própria área, é possível considerar que o papel básico de cada área afete a sua avaliação quanto aos atributos em que a empresa apresenta melhor desempenho.

Quanto aos atributos em que a empresa acredita ser percebida como a pior entre os concorrentes pesquisados, ocorre uma maior convergência em torno dos atributos parceiros de serviços e indicação de consultorias, pontuados anteriormente como atributos de baixa importância para o cliente, na visão da empresa.

Quando examinados os resultados consolidados, verifica-se que, exceto o atributo localização, a empresa acredita ter melhor desempenho relativo em atributos que também acredita serem os de maior importância para seus clientes. Similarmente, o único atributo em que a empresa julga ter o pior desempenho entre todos os concorrentes também é um atributo que a empresa julga ter pouca importância para o cliente.

4.2.2. Práticas de gestão do valor percebido na empresa fornecedora

Considerando a mensagem de Woodruff (1997) sobre traduzir o aprendizado sobre o valor do cliente em ação, foi pesquisado, junto ao executivo que coordena as estratégias de marketing (DNN), como a empresa fornecedora desenvolve o aprendizado sobre o valor percebido e como o aplica nas suas estratégias de marketing.

4.2.2.1. Aprendizado sobre o valor percebido pelo cliente

A respeito do aprendizado sobre o valor percebido, estudou-se: (1) sua disseminação interna pela ação na cultura e na infraestrutura (nos sistemas de planejamento, informação e recompensa); (2) a capacidade da empresa "sentir o mercado" e identificar o valor percebido; (3) os processos de criação, entrega, avaliação e controle de valor para o cliente.

4.2.2.1.1. Disseminação do valor pela ação na cultura e na infraestrutura

- **A missão, os indicadores de gestão e o planejamento**

A empresa conscientiza todos os seus colaboradores, quando da integração e em treinamentos internos periódicos, quanto aos Valores da Logocenter, que abrangem:

- a Missão de "Ser um excelente provedor de soluções de utilização de informações pelo mercado";
- a Política da Qualidade de "Satisfazer as necessidades dos clientes através de um processo de evolução contínua dos nossos produtos e serviços, promovida pela utilização de novas tecnologias e desenvolvimento humano";
- a Função Social de "Desenvolver produtos e serviços úteis, gerar oportunidades de trabalho digno e desenvolver as pessoas em todas as suas dimensões, com resultados benéficos a todos";
- o Motivo pelo qual almeja-se o Lucro: "Para que possamos evoluir e expandir, gerando melhor atendimento das funções, tanto operacionais quanto sociais, e satisfazer às expectativas dos empreendedores (acionistas)";
- o Ideal de "Liderar o mercado no nosso segmento de atuação";

- os Princípios do Comprometimento: "Praticar sempre em nossos relacionamentos a Verdade, o Respeito e a União".

O texto da missão foi recentemente alterado, reforçando a mensagem que a Logocenter oferece soluções que auxiliam o cliente no uso de informações, permitindo melhor gerenciamento e retorno de seu negócio. O executivo (DNN) menciona que a empresa não quer apenas vender o produto, tendo a preocupação de que o cliente saiba utilizar os benefícios do produto em prol de seu negócio. Esses principais benefícios são: (1) Valores associados ao produto – alto nível de aderência em diversos segmentos de negócio, metodologia de implantação voltada a processos, melhor custo total de propriedade; (2) Valores associados à empresa – competência no desenvolvimento de sistemas ERP, solidez, credibilidade de cumprir o que foi compromissado com o cliente.

Os principais indicadores de gestão, monitorados pela diretoria em reunião bimensal, são: (1) indicador de desempenho financeiro, por área de negócio; (2) indicadores de mercado, como índices de reclamação e de satisfação de clientes; (3) indicador de produtividade dos serviços de implantação de sistemas, confrontando horas-homem alocadas e compromissadas. Pretende-se agregar a este contexto indicadores de penetração de mercado e acompanhamento de negócios (hoje restritos ao acompanhamento pela média gerência) e de imagem percebida da empresa.

O macro planejamento estratégico, com o horizonte de dois anos, é feito no último trimestre de cada ano; o planejamento operacional anual, composto pelos Planos de Marketing, Vendas e Necessidades de Mão de Obra/Investimentos, é acompanhado nas reuniões de diretoria. Também existem reuniões mensais dos gerentes e dos quatro comitês de gestão: (1) Comitê de Desenvolvimento de Produto, destinado a avaliar e aprovar o desenvolvimento de novos produtos; (2) Comitê de Tecnologia, destinado a avaliar novas tecnologias e orientar a padronização técnica dos produtos e serviços das empresas do grupo; (3) Comitê Administrativo, para planejamento integrado da operação das empresas do grupo; (4) Comitê Marketing-Comercial, com a finalidade de analisar a concorrência e alinhar as estratégias comerciais e de marketing das empresas do grupo.

Segundo o executivo (DNN), o foco no processo de planejamento é o resultado para a empresa, sua permanência e amplitude no mercado, faltando maior orientação para o

cliente; o valor para o cliente influencia o processo de planejamento num nível aquém do desejável. "No planejamento, como em outras atividades internas, há muito esforço interno bem desenvolvido, porém ainda muito voltado para a percepção interna à empresa". Cita como exemplos:

- na análise da adoção de uma nova tecnologia pelo comitê responsável, considera-se atualmente muito mais o benefício para a empresa do que o valor agregado ao cliente;
- a área comercial ouve comentários de clientes sobre produtos e funcionalidades que a empresa não tem e poderia ter, e muitas vezes detecta oportunidades de mercado para venda de um novo produto, as quais encaminha ao comitê de desenvolvimento de produto. Contudo, apesar de ter "ouvido o cliente", a motivação e o pensamento de que "isso é uma boa oportunidade comercial para a empresa e para mim" prevalecem à motivação "isso é bom para cliente, por atender a uma necessidade do seu negócio".

- **Divulgação interna e comprometimento com o valor para o cliente**

Informações sobre a percepção de valor pelos clientes são obtidas pelas áreas que mantêm relacionamento operacional direto com os clientes, como as áreas de operações e vendas, e são enviadas por *e-mail* para a área comercial, onde a gerência as analisa e seleciona para discussão com a diretoria e nos comitês de desenvolvimento de produto e marketing-comercial.

O comprometimento das áreas internas com a geração de valor para o cliente é monitorado através da avaliação pela diretoria, em reuniões periódicas, do desempenho de cada área nas ações de melhoria dos indicadores gerenciais a ela relacionados.

- **Ações para construir uma cultura voltada ao valor para o cliente**

A empresa está em processo de buscar incorporar mais a voz do cliente e a orientação para o mercado em suas estratégias e cultura interna. Em função da maior concorrência e mercados saturados, a empresa necessita, para ter sucesso, buscar novos segmentos de mercado, ouvir as necessidades específicas do cliente de cada segmento e ajustar seus produtos a elas.

Com o apoio de empresas especializadas, em 2003 foram implantados três programas dirigidos aos recursos humanos da empresa: o programa Plano de Carreira (para identificar as necessidades de desenvolvimento de pessoal), o programa Gestão da Satisfação (para identificar a satisfação e necessidades dos colaboradores) e o programa de Gestão de Competências (para desenvolver o comprometimento de cada colaborador com os objetivos da organização).

O programa de Gestão de Competências – denominado "Estamos Comprometidos?" – contribui para reorientar a cultura interna, hoje muito voltada para objetivos internos da empresa, para uma atuação mais voltada ao cliente, buscando atingir resultados através do uso das competências de cada funcionário para atender o cliente externo. Compõe-se de um ciclo de palestras para o quadro de colaboradores, com um tópico que aborda a competitividade, a importância do cliente para a empresa, a importância do funcionário no entendimento e atendimento do cliente e a postura do funcionário junto ao cliente. Procura-se demonstrar a importância do comportamento de cada funcionário, em cada momento de relacionamento com o cliente, para construir a satisfação e a fidelidade do cliente. Este programa incorpora o objetivo de trazer para a mente das pessoas a presença e a importância do cliente, difundindo a visão de que "quem paga o salário do funcionário não é a empresa, é o cliente".

Como exemplos de ações adotadas para orientar a cultura interna para o cliente, o executivo (DNN) relaciona a implantação do programa de Gestão de Competências e a contratação de uma pesquisa, em curso, sobre a imagem que o cliente tem da empresa.

- **Ações nos sistemas internos (infraestrutura)**

O sistema de recompensa da empresa inclui um Plano de Participação em Resultados apoiado no cumprimento de metas em vários indicadores, entre os quais a satisfação de clientes. A empresa pretende, a partir de 2004, incluir uma parcela de remuneração variável em função de um índice de atendimento ao cliente para algumas áreas, como o *Help Desk*.

O sistema de informações de mercado atualmente utilizado (Logix CRM) será interligado com o sistema de acompanhamento pós-venda (sistema desenvolvido internamente, onde são registradas as realimentações de clientes), facilitando a disseminação e uso da informação sobre o cliente.

Comentários:

A missão e política da qualidade da empresa refletem aspectos de orientação para o cliente, na medida em que focam o mercado e o cliente; porém não contemplam o valor para o cliente, focando-se explicitamente na satisfação do cliente.

Conforme mencionado pelo executivo entrevistado (DNN), verifica-se que o sistema gerencial da empresa atualmente ainda é muito direcionado para atingir resultados financeiros. Como barreira cultural interna, não há atualmente uma percepção e um foco dos gerentes e funcionários no valor para o cliente.

A alta administração já detectou a necessidade competitiva de uma maior orientação da empresa para o mercado e para o valor do cliente, identificando ações necessárias sobre a cultura e os sistemas internos de treinamento/desenvolvimento (programa de Gestão por Competências), planejamento (indicadores de mercado e pesquisas de mercado), recompensa (remuneração variável) e informação (integração de sistemas). Contudo, efetivamente são apenas mudanças de atitude com respeito ao foco no valor para o cliente, sem um comportamento instalado.

4.2.2.1.2. Capacidade de sentir o mercado e identificar o valor percebido

- **Sistema de Informação sobre Mercado**

O sistema de informação sobre os clientes da empresa está implantado no Logix CRM e abrange dados relativos a: (1) informações de marketing sobre o cliente, como dados cadastrais, contatos, infra-estrutura de TI, aplicações utilizadas, concorrentes ativos no cliente; (2) informações comerciais, como o registro de negócios (fechados, em andamento e novas oportunidades) por cliente, contendo o histórico de todas as ações comerciais junto a cada cliente e respectivas despesas. Este banco de dados permite monitorar a frequência de atendimento comercial, o custo e a lucratividade de venda por cliente, classificar os clientes por faturamento, orientar o esforço de vendas segundo a lucratividade por cliente e analisar as contas perdidas (para quem e porquê).

O sistema de acompanhamento pós-venda está implantado em sistema distinto, desenvolvido internamente, para acompanhamento operacional, via Internet, de todas as

ordens de serviço para clientes; contém observações sobre o cliente, sugestões, comentários e reclamações do cliente.

A empresa pretende integrar este sistema de acompanhamento pós-venda ao sistema Logix CRM, evitando perda de ação sobre essas informações a respeito dos clientes.

As informações sobre clientes são coletadas, principalmente, através de realimentações da equipe de vendas, em seu relacionamento com o cliente; a empresa também contrata pesquisa sobre satisfação de clientes.

Para monitorar a concorrência a empresa utiliza: (1) pesquisas adquiridas de institutos como o IDC – International Data Corporation e a FGV – Fundação Getúlio Vargas; (2) realimentações da área comercial, de funcionários oriundos da concorrência e de executivos das outras empresas do grupo; (3) a análise de dados sobre contas perdidas e (4) *clipping* da mídia sobre os concorrentes.

Os principais concorrentes variam conforme o segmento de atuação: considerado o mercado ERP como um todo, a empresa SAP detém destacada liderança. No principal segmento-alvo da Logocenter – o segmento de médias empresas – há uma intensa disputa pela liderança na participação de mercado entre as empresas Datasul (atual líder), Logocenter, Microsiga e SAP.

As informações relevantes sobre clientes e concorrentes são disseminadas para outras áreas (especialmente comercial, marketing e desenvolvimento/tecnologia) através do sistema interno Logix CRM (que registra os pontos fortes e fracos dos produtos da concorrência) e de *e-mails* para áreas específicas (no caso de realimentações de clientes).

- **Identificação do valor percebido e desejado**

A empresa não realiza pesquisas específicas para determinar o valor percebido pelos clientes ou o valor desejado pelos mesmos; tampouco são realizadas pesquisas com clientes para prospectar os valores futuros desejados pelos mesmos.

O relacionamento comercial que mantém com clientes atuais e com potenciais clientes fornece realimentações sobre o que o cliente deseja (necessidades) e sobre o que ele percebe como benefício e valoriza numa oferta de sistema ERP. A empresa, em seu processo de

desenvolvimento de produtos, ouve as necessidades do cliente para formular as características do produto. A pesquisa de satisfação de clientes e a análise de reclamações de clientes também auxiliam a empresa a identificar a percepção de valor do cliente. Uma pesquisa qualitativa para avaliar a imagem da empresa, realizada por empresa especializada em pesquisa de mercado, está em curso. Para manter-se atualizada com as tendências do mercado de TI, a empresa adquire estudos sobre o mercado de informática do Gartner Group, referência internacional em consultoria em informática.

Comentários:

Não há na empresa uma metodologia implantada, estruturada, formal, sistemática e pró-ativa, que permita o entendimento do que o cliente deseja e de como ele percebe a empresa e seus produtos, relativamente à concorrência. Algumas pesquisas esporádicas, como a pesquisa de satisfação de clientes, permitem obter inferências sobre o melhor caminho a adotar. A proximidade do cliente, tanto no ciclo de desenvolvimento de produtos, como no relacionamento comercial, é a maneira mais utilizada para perceber as necessidades do cliente, embora não estruturada.

Deste modo, não há um processo implantado de determinação do valor percebido pelo cliente – valor desejado e valor entregue – e de sua disseminação pela empresa, como mencionado por Woodruff e Gardial (1998).

4.2.2.1.3. Processos de criação, entrega, avaliação e controle de valor

- **Avaliação e controle dos processos de criação e entrega de valor**

Os processos internos mais relevantes, sob a ótica de criação e a entrega de valor ao cliente, e os seus respectivos indicadores de gestão, segundo o executivo (DNN) são:

- processo de desenvolvimento de *software* – agrega o valor ao cliente na medida em que a funcionalidade do *software* atende as características do seu negócio e lhe traz benefícios. Gerenciado por indicadores de desempenho (comparando prazo e funcionalidades orçados e realizados) e de produtividade (em relação a uma produtividade-referência pré-definida), atualmente está sendo revisado para adequação a níveis superiores do modelo CMM *Capability Maturity Model* (padrão internacional de avaliação da maturidade dos processos de desenvolvimento de *software* de uma

organização, que prevê cinco níveis de maturidade: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado);

- processo de venda e pré-venda – agrega valor ao cliente quando demonstra ao cliente que a empresa pode fornecer uma solução de TI adequada à sua necessidade, melhorando o resultado do seu negócio e disponível em condições financeiras e de prazo adequadas a ele; é controlado por um indicador de retorno financeiro, comparando investimentos e receitas;
- processo de implantação e suporte de sistemas – agrega valor na medida em que o serviço prestado atende ao comprometido; monitorado por indicador de produtividade, que compara horas orçadas, horas aplicadas e horas comprometidas com o cliente;
- processo de desenvolvimento de recursos humanos – agrega valor ao cliente ao capacitar recursos e orientá-los no atendimento ao cliente; os programas internos de Plano de Carreira e Gestão da Satisfação e um mecanismo de avaliação periódica de desempenho permitem monitorar o desenvolvimento e satisfação dos recursos humanos da empresa;
- processo de atendimento comercial pós-venda – agrega valor ao cliente ao oferecer um suporte ao cliente capaz de atender novas necessidades que o cliente tenha durante sua operação; é controlado pelo indicador custo de atendimento por cliente, aplicado aos clientes que são atendidos com visitas de frequência pré-definida.

Enquanto os processos de desenvolvimento de *software* e de implantação e suporte de sistemas já estão num bom nível de estruturação e padronização, os demais requerem melhor documentação e definição.

Para avaliar a eficácia destes processos em agregar valor para o cliente a empresa utiliza o mecanismo formal da pesquisa de satisfação de clientes e os mecanismos informais de realimentações e reclamações de clientes. Os processos de desenvolvimento de *software* e de implantação e suporte de sistemas dispõem de etapas de verificação (realizada por equipe interna) e validação (realizada pelo cliente) da funcionalidade do *software* desenvolvido e do serviço de implantação prestado.

- **Satisfação de clientes**

A empresa contrata uma pesquisa anual de satisfação de clientes, realizada de forma amostral; o índice de satisfação geral em 2003, embora representando um avanço em relação ao ano anterior, ainda ficou abaixo da meta fixada. Este índice é desdobrado por várias áreas da empresa: as áreas que ficam abaixo da meta fixada recebem uma não conformidade no sistema da qualidade e devem desenvolver e implantar um plano de ação para melhoria, monitorado, quanto à eficácia e implementação, pela diretoria da empresa.

A tecnologia e o produto foram os pontos fortes apontados pela última pesquisa, enquanto a atuação comercial e a atuação em marketing foram os pontos a melhorar; também foi relatada baixa visibilidade de mercado da marca da empresa, sinalizando necessidade de reforço de comunicação.

Comentários:

Não há evidências que a empresa pratique efetivamente uma gestão de processos internos sob a perspectiva de entrega de valor para o cliente, como mencionada por Day (2001, p.76). A empresa, para atender a norma ISO 9000 versão 2000, que exige a adoção de uma gestão dos processos relevantes para o cliente, identifica, define e gerencia seus principais processos internos. Contudo, esta gestão enfatiza o uso de indicadores de produtividade e desempenho, voltados para a ótica de resultados para a empresa; a gestão destes processos sob a ótica do valor percebido pelo cliente baseia-se em pesquisa anual de satisfação de clientes (com ciclo muito longo para uma ação eficaz de gestão de processos) ou em mecanismo reativo de tratamento de realimentações de clientes.

4.2.2.2. Aplicação do valor percebido nas estratégias de marketing

4.2.2.2.1. Estratégias de segmentação, seleção e posicionamento

- **Segmentação e seleção de segmentos-alvo**

A principal forma de segmentação de mercado adotada pela empresa é o porte da empresa cliente, representado pelo faturamento anual; segundo este critério, a empresa fornecedora identifica os segmentos:

- *low end* (pequenas empresas) – formado por empresas com faturamento anual até R\$ 35 M, atualmente é o segundo segmento-alvo da empresa; estima-se que a maioria de empresas deste segmento ainda não dispõe de sistemas ERP. Neste segmento a empresa compete principalmente com Microsiga e RM Sistemas e seu principal produto é o Logix Q2;
- *middle market* (médias empresas) – formado por empresas com faturamento anual entre R\$ 35 e 200M, tradicional foco da empresa, atualmente é seu principal segmento-alvo; estima-se que atualmente cerca de 35% das empresas deste segmento ainda não compraram sistemas ERP. Neste segmento, em que não há atualmente uma liderança destacada na participação de mercado, a empresa concorre principalmente com Datasul (atual líder), Microsiga e SAP;
- *high end* (grandes empresas) – formado por empresas com faturamento anual acima de R\$ 200M, mostra-se atualmente quase saturado, com menos de 10% de empresas que não compraram sistemas ERP. É o segmento de menor atuação da empresa, onde compete, entre outras, com SAP, Peoplesoft/JDEdwards e SSA/Baan.

Outra forma de segmentação também utilizada pela empresa é o tipo de indústria do segmento, denominado como "vertical". O produto Logix ERP II foi desenvolvido originalmente para o vertical de autopeças, ao qual se agregaram, posteriormente, os segmentos de alimentos, têxtil, metal/mecânico e agronegócios, segmentos em que a empresa também detinha conhecimento dos processos de negócio. Após 2002, em função de mudanças de mercado, a empresa passou a buscar segmentos com um crescimento superior aos demais no mercado brasileiro, agregando a seu foco o segmento logístico, que teve grande crescimento, em função da expansão das vendas pela Internet. Para tanto, desenvolveu, em parceria com um grande cliente do segmento logístico, o produto Logix TMS, integrado às funções do Logix ERP II e adequado a este segmento.

Também, em função da iminente saturação do segmento *high end*, passou a focar o segmento *middle market*, hoje o seu principal mercado-alvo. Com a possível saturação deste segmento até o final de 2005, a empresa passou a considerar, secundariamente, o segmento *low end*, desenvolvendo o produto Logix Q2, versão compacta do Logix ERP II, adequado para as empresas deste segmento, que têm um menor orçamento para investimento em TI.

Questionado sobre o uso de uma segmentação baseada em benefícios ou valor percebido, o executivo (DNN) estima um perfil de mercado em que 60% de seus clientes efetivos ou potenciais demandam produtos que atendam aos seus segmentos e negócios específicos, 30% buscam o benefício de excelência operacional em termos de preço e prazo de implantação e os demais 10% buscam uma solução pensando em tecnologia de ponta.

- **Competências da empresa e seleção dos atributos de valor**

As capacidades da empresa, diferenciais em relação à concorrência, identificadas a partir da reflexão sobre o desempenho da empresa em negócios ganhos e perdidos, são, na visão do executivo (DNN): (1) uma equipe de vendas homogênea, aguerrida, com bastante tempo de casa e que incorpora a cultura da empresa; (2) um grande conhecimento de segmentos específicos de mercado (metalúrgico/fundição, autopeças, têxtil, agronegócios); (3) a competência dos consultores no serviço pós-venda e uma boa metodologia de implantação, que garantem um alto índice de sucesso de implantação de sistemas e uma imagem de que a empresa entrega o que vende.

Os atributos de valor que a empresa procura comunicar e oferecer a seus clientes são:

- Confiabilidade no cumprimento dos compromissos com o cliente, relativos a prazos e custos de implantação. Em várias oportunidades, as ofertas concorrentes têm funcionalidade muito próxima e a negociação se fixa em preço: alguns concorrentes subestimam o tempo e custo de implantação, ganham o pedido, porém criam um problema para o cliente na implantação;
- Benefícios na gestão do negócio e competitividade de mercado, obtidos pela implantação do Logix ERP II: (1) ganho de produtividade, com redução do ciclo operacional e liberação de capital de giro; (2) maior tempo livre para ações de planejamento pela alta gerência, pois muitas tarefas são assumidas pelo sistema ERP.
- Imagem de evolução tecnológica do produto com continuidade de prática comercial – alguns concorrentes lançam novos produtos, com pequenas evoluções, e alteram a política comercial relativa ao contrato de manutenção do *software*, gerando insatisfação na base instalada;

A identificação destes atributos foi feita, principalmente, com base em realimentações de clientes para a área comercial e em análise de históricos de negociações. A empresa comunica estes atributos aos clientes por meio da equipe de vendas, durante a negociação comercial, e também através das suas campanhas de comunicação.

- **Posicionamento de mercado**

Analisando o posicionamento de mercado, o executivo (DNN) menciona que no segmento *middle market* a imagem de preços elevados e produtos complexos dos produtos de fornecedores globais acabou por favorecer os fornecedores nacionais. Neste segmento, afirma o executivo, a vantagem tecnológica dos produtos de concorrentes multinacionais não é tão relevante para o cliente como a capacidade de atendimento de suas necessidades pontuais, através de um adequado processo de implementação e pós-venda.

O posicionamento no *middle market* alterou-se recentemente, afetado pelo movimento dos grandes fornecedores multinacionais de focar este segmento, em função da saturação do *high end*. Usando seu poder de fogo, a multinacional líder do mercado de sistemas ERP desenvolveu versões de seu produto para este segmento e investiu pesadamente em divulgação, captando muitos clientes que preferem errar com o líder a ousar com outros fornecedores. A Logocenter adota uma estratégia de diferenciação em relação ao líder, ressaltando sua capacidade de atender os compromissos de implantação de sistema assumidos com o cliente, ponto que tem sido o calcanhar-de-aquiles de muitos concorrentes.

Assim, a empresa busca posicionar-se no *middle market* apresentando como pontos diferenciais em relação à concorrência, em ordem decrescente de importância:

- utilizar um processo de implementação de sistema mais controlado. Enquanto muitos concorrentes concentram a implantação em agentes terceirizados, a empresa se baseia em equipes próprias e homogêneas, que aplicam consistentemente a metodologia de implantação do sistema, revisando os processos de negócio do cliente. Deste modo, a empresa tem um maior controle sobre o prazo e o custo da implantação do sistema, o que lhe permite atender os compromissos de implantação assumidos com o cliente;
- dispor de produtos adequados para determinados segmentos da indústria, desenvolvidos para atender às características do processo de negócios destes segmentos.

- **Aplicação do valor percebido na segmentação, seleção e posicionamento**

O conceito de valor para o cliente tem influenciado pouco as estratégias de marketing da empresa, avalia o executivo (DNN). Desde sua criação, em 1992, a empresa tem vivenciado uma conjuntura de mercado com alta demanda por sistemas ERP e, apesar da concorrência, não era necessário ouvir o cliente: os segmentos focados eram claramente lucrativos. Com a saturação do segmento *high end*, aumentou a concorrência nos demais segmentos, pois muitas empresas que atuavam neste setor passaram a focar o *middle market*. Agora a empresa sente a necessidade de procurar novos segmentos, fazer pesquisa de mercado para avaliar o benefício de focar um determinado segmento e incorporar mais a voz do cliente em suas decisões. O comitê de produtos, antes de recomendar um desenvolvimento para um novo segmento, procura contratar pesquisas para avaliar o potencial do mercado e ouvir um líder ou grande empresa do segmento para detectar as necessidades específicas deste segmento.

Assim, o valor percebido pelo cliente tem influenciado pouco a seleção de segmentos onde a empresa vai atuar. A partir de uma avaliação favorável do potencial de compra de um dado segmento, a empresa procura identificar as características dos principais processos de negócio do segmento e avaliar o seu grau de conhecimento destes processos, que vai determinar a estratégia de desenvolvimento – interno ou externo – do produto a ser ofertado ao segmento. Esse procedimento foi adotado, no desenvolvimento de um sistema ERP para o segmento de saúde, realizado em parceria com um renomado hospital paulistano.

Essa influência é maior no posicionamento de mercado: a empresa procura construir uma imagem apoiada nos atributos que acredita serem seus diferenciais em relação à concorrência, percebidos e valorizados pelos clientes do mercado de sistemas ERP.

Comentários:

A empresa utiliza tradicionais bases de segmentação, o porte da empresa e o tipo de atividade, sem examinar alternativas de segmentação e seleção de mercado mais orientadas pelo valor percebido, como a segmentação por benefícios do produto, competências do cliente ou situações de uso, mencionadas por Anderson e Narus (1999, p.13).

Há noção de um perfil de mercado baseado numa segmentação por benefícios, segundo uma classificação muito próxima às disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995), porém a empresa não a pratica formalmente e não desenvolve suas estratégias de marketing a partir da mesma. Segundo o perfil mencionado pelo executivo, os benefícios esperados pela maioria das empresas clientes ou potenciais clientes de sistemas ERP podem ser associados à disciplina de valor Intimidade com o Cliente.

A estratégia de seleção de segmentos-alvo baseia-se no potencial de mercado, não sendo orientada pelo valor do cliente, como ocorre na seleção de segmentos com a melhor adequação entre os requisitos de clientes e as competências da empresa. Identificado um segmento com potencial, a empresa atende os requisitos dos clientes deste segmento com suas competências internas ou através de parcerias e aquisição de empresas que detenham tais competências.

Quanto à estratégia de posicionamento, os pontos de diferenciação declarados pela empresa também podem ser associados às disciplinas de valor de Treacy e Wiersema: a imagem de maior controle sobre o prazo e o custo da implantação compromissada (principal aspecto de diferenciação) identifica-se com a Excelência Operacional, enquanto a imagem de ter um produto adequado para o segmento identifica-se com a Intimidade com o Cliente.

A formulação do posicionamento de mercado e a estratégia de comunicação desse posicionamento estão claramente apoiadas em atributos de valor diferenciais em relação à concorrência, ou seja, em valor percebido pelo cliente. Mesmo sem conduzir uma pesquisa estruturada de valor percebido, a empresa identifica os pontos fracos e fortes de sua oferta em relação à concorrência e os incorpora em sua estratégia de posicionamento.

Esta estratégia de posicionamento da empresa é coerente com a análise feita por Moore (1996, p. 147) a respeito da utilização das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema no posicionamento ao longo do ciclo de vida da adoção de uma inovação. O produto sistema ERP, com mais de quinze anos de mercado e mais de 65% das empresas do segmento *middle market* como usuárias, localiza-se atualmente no estágio da maioria tardia, dentro do ciclo de vida de adoção de uma inovação. A Logocenter adota um papel de coadjuvante, se considerado o mercado ERP como um todo, e de desafiante, se considerado apenas o segmento *middle market*. Como coadjuvante, apóia-se na excelência operacional associada

ao processo de implantação do sistema, que lhe confere uma imagem de atender compromissos de prazo e de baixo custo. Como desafiante, baseia-se na intimidade com o cliente associada a produtos desenvolvidos para atender segmentos ou clientes específicos. Esse posicionamento é coerente com o preconizado por Moore para o estágio de maioria tardia: ser o fornecedor de baixo custo apoiado na excelência operacional, quando coadjuvante, e oferecer o produto mais completo para o cliente, quando desafiante.

4.2.2.2.2. Capacidade de relacionamento com mercado

- **Relacionamento com os clientes**

O relacionamento pós-venda com os clientes é realizado por uma estrutura comercial dedicada ao atendimento e manutenção da base de clientes, distinta da equipe alocada à conquista de novas contas.

O sistema de acompanhamento comercial implantado na empresa (Logix CRM) permite aferir a lucratividade de vendas por cliente, classificar os clientes segundo essa lucratividade e acompanhar a frequência de atendimento comercial.

Os canais utilizados pela empresa para manter o relacionamento com seus clientes compreendem: (1) a interação do gerente de conta responsável pelo cliente; (2) visitas quinzenais de diretores (comercial e de novos negócios) e gerentes (contas novas e contas base) a clientes estratégicos; (3) material de marketing e jornal Logocenter World; (4) *Help Desk*, canal de comunicação com o cliente para aspectos de suporte técnico e atendimento a dúvidas e reclamações; (5) TeleMarketing ativo, utilizado para divulgar novos produtos, eventos e campanhas; (6) eventos de marketing destinados à base de clientes e a clientes potenciais; (7) *site* da empresa na Internet, aberto a consultas de clientes.

Os novos negócios e os clientes perdidos para a concorrência são analisados quanto às causas da perda e possíveis ações; não se adota uma métrica específica para a lealdade dos clientes. O sistema Logix CRM registra as compras que cada cliente efetua e o aplicativo Logix BI é utilizado para análises específicas, sob demanda, nesta base de dados. A empresa avalia que, pela característica do negócio de venda de *software*, em que há um prazo mínimo de um a dois anos para a maturação do investimento, não haja necessidade de estatísticas ou métricas frequentes sobre recompra.

- **Parcerias com clientes**

A empresa mantém um relacionamento diferenciado, de maior proximidade, com alguns clientes, usuários do Logix há mais tempo e formadores de opinião. Estes clientes colaboram com a empresa participando do processo de desenvolvimento de produtos, sendo ouvidos quanto a características a serem incorporadas nos produtos e participando de testes-beta de novas versões do produto – testes realizados por desenvolvedores de *software* em ambientes de clientes selecionados, com o intuito de fazer uma validação final do produto em ambiente de uso, antes do lançamento comercial do produto. Útil para o desenvolvedor, o teste-beta também é interessante para o cliente, que obtém condições comerciais privilegiadas de compra, pode solicitar a incorporação de ajustes que atendam a características específicas de seus processos e treina a sua equipe no novo produto.

Pela natureza do negócio, em que há freqüentes evoluções do produto, desenvolve-se um intenso relacionamento pós-venda entre a Logocenter e seus clientes. Em sua missão de atuar como provedor de soluções para o cliente, a equipe comercial procura adotar uma postura de parceiro e consultor para o cliente, mantendo permanente presença junto a ele.

- **Ações de marketing de relacionamento**

Não há um programa formal de marketing de relacionamento. Para os clientes estratégicos ou de maior relacionamento a empresa disponibiliza ofertas de serviço gratuito (como horas de consultoria ou de desenvolvimento) ou viagens para participar de eventos técnicos no exterior. Estes clientes geralmente atuam como clientes-referência, efetuando demonstrações de sua implantação do Logix ERP II para potenciais novos clientes ou participando com depoimentos em eventos da empresa.

- **Parcerias estratégicas**

A empresa tem investido em desenvolver parcerias com distribuidores de plataformas de *hardware* ou de *softwares* associados; como exemplo, desenvolveu parcerias com IBM, Oracle e Itec desde 2002. Estas parcerias objetivam oferecer ao cliente uma solução completa, que abrange o *software* Logix ERP II, o banco de dados associado, a plataforma de *hardware* que o processa, os serviços de implantação e de treinamento no uso do *hardware* e do *software*.

Com essa integração a empresa aumenta o valor de sua oferta ao cliente, que fica mais confortável por não ter que realizar negociações separadas com diversos fornecedores e administrar eventuais conflitos de responsabilidade. Além disso, estas parcerias agregam à imagem da empresa um valor tecnológico, decorrente de uma transferência de imagem dos parceiros, como nos casos das parcerias com IBM e Oracle, respectivamente líderes reconhecidos de pesquisa e investimentos em TI e da tecnologia de banco de dados.

Através de parceria com a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas a empresa disponibilizou o Logix ERP II aos alunos de pós-graduação em Sistemas Integrados, como ferramenta de apoio na construção de modelos de negócios. Esta parceria fortalece a imagem do produto e da empresa junto ao corpo acadêmico, composto por futuros profissionais e por professores especialistas em TI.

Comentários:

A empresa compreende a contribuição das parcerias estratégicas para agregar valor à imagem da empresa perante o cliente e mostra-se ativa nesta prática. A estratégia de posicionamento da empresa utiliza o investimento na imagem da empresa e da marca (em programas de comunicação), a inovação tecnológica (com novas tecnologias agregadas, principalmente, pela aquisição de empresas) e alianças estratégicas, mostrando-se coerente com a estratégia de posicionamento de empresas de TI relatada por Limeira (2001, p.70).

O relacionamento com o mercado, embora praticado por meios variados, focaliza o desenvolvimento de negócios, não sendo plenamente utilizado o seu potencial como ferramenta para identificação e transformação do valor percebido, como mencionado por Tsokas e Saren (1999, p.9-10). Percepções de valor dos clientes, captadas no diálogo entre a empresa e seus clientes, não são adequadamente estruturadas e tratadas, o que restringe a sua utilização pela empresa.

4.2.2.2.3. Estratégia de produtos

- **Desenvolvimento de Produtos**

A estratégia de desenvolvimento de produtos da empresa utiliza o desenvolvimento próprio, a compra de *software* desenvolvido por terceiros e a compra do controle acionário de empresas que já disponham de *software* pronto.

A empresa optou por fazer o desenvolvimento de produtos inovadores, muito distintos de sua linha tradicional (ERP), através da aquisição de empresas que já detenham a competência técnica em desenvolver e comercializar esses produtos, aproveitando o adequado *timing* de introdução do produto no mercado – caso do Workflow, desenvolvido pela Lecom. O desenvolvimento de ERP para verticais e de novas versões do Logix ERP II são feitos por equipe própria. Também podem ser compradas aplicações de terceiros – caso do Logix Saúde, desenvolvido por uma empresa do setor de saúde.

Nos últimos dois anos foram incorporados os produtos Logix CRM (desenvolvido pela coligada Leads), Logix Exportação (desenvolvido pela coligada Look) e Logix Web (desenvolvido pela coligada Lecom), que atenderam uma estratégia de complementaridade: como o mercado prefere comprar várias aplicações do mesmo fornecedor, as fornecedoras passaram a gerar ofertas conjugando estas aplicações. Também foram disponibilizadas, através de desenvolvimento interno, as aplicações Logix WMS Gestão de Armazéns, Logix GEP Gerenciador de Projeto, Logix Portos e Logix Saúde, que atenderam uma estratégia de verticalização, pela qual a empresa gerou ofertas únicas para diversos segmentos.

A empresa disponibiliza ao cliente serviços complementares ao sistema Logix ERP II, como os serviços de treinamento, implantação do sistema, suporte técnico, suporte de banco de dados, consultoria, desenho da infraestrutura de *hardware* e rede, *outsourcing* de sistemas e desenvolvimento de *software* sob encomenda.

A área de desenvolvimento conta com uma equipe focada no estudo de novas tecnologias, que participa de eventos técnicos e treinamentos no exterior para conhecer e avaliar novas oportunidades de desenvolvimento. Outro estímulo à inovação é a recente criação do Comitê de Tecnologia, que, ao estimular a integração e troca de experiência entre os especialistas em tecnologia das empresas do grupo, valoriza a dimensão tecnologia.

- **Aplicação do valor percebido na estratégia de desenvolvimento de produtos**

O executivo (DNN) identifica um equilíbrio entre os fatores que influenciam a estratégia de desenvolvimento de produtos, quantificados como: necessidades e benefícios apontados por clientes (peso 30%), competências da empresa (peso 25%), características dos produtos concorrentes (peso 25%) e retorno financeiro (peso 20%).

A participação de clientes na definição e validação dos novos produtos em desenvolvimento permite à empresa monitorar se o novo produto efetivamente atende às necessidades do cliente. Além do potencial de mercado, também a opinião do cliente é considerada pelo Comitê de Desenvolvimento de Produtos, ao avaliar as características de um novo produto e a conveniência de seu desenvolvimento. O processo de desenvolvimento de *software* tem uma etapa de validação do protótipo que inclui testes realizados em ambientes de clientes selecionados.

O executivo (DNN) estima que em 90% dos desenvolvimentos o cliente contribui e está integrado ao processo de desenvolvimento, em variados graus. Estima ainda que 80 % dos projetos de desenvolvimentos de produto, envolvendo cerca de 50 % do orçamento de desenvolvimento de produtos, sejam projetos *market-driven* (feitos a partir de sugestões de melhorias e necessidades apontadas por clientes ou potenciais clientes), sendo os demais 20% de projetos, envolvendo os demais 50% do orçamento de desenvolvimento, de projetos *technology-driven* (definidos a partir de considerações tecnológicas da empresa).

Na visão do executivo, as necessidades e sugestões de clientes são ouvidas e muitas vezes consideradas na definição das especificações funcionais do *software*. Identifica como exemplos recentes de desenvolvimento de novos produtos realizados a partir de necessidades de clientes: os produtos TMS, Logix Portos e Logix Saúde e as evoluções do Logix ERP II que incorporaram as funções Controle de Grade (que permite reduzir a quantidade de itens de estoque a serem controlados) e Pagamento Escritural (que permite a terceirização de pagamentos, via bancos).

O Logix Portos é um exemplo de desenvolvimento feito em parceria com um cliente do segmento portuário, com mútuos benefícios: o cliente obteve um ERP com características adequadas ao seu negócio e a empresa obteve o suporte da equipe do cliente, conhecedora dos processos do segmento, economizando a contratação de especialistas.

O produto TMS - *Transport Management System*, adequado ao gerenciamento de cargas no segmento logístico, incorporou em suas especificações funcionais o atendimento de várias necessidades de um cliente do segmento de transporte, que pôde expandir seu negócio, incorporando a função de operador logístico.

Comentários:

Apesar de não utilizar uma metodologia formal como o QFD *Quality Function Deployment* (técnica de planejamento e especificação de requisitos de produtos baseada em reuniões com técnicos e clientes em que se cruzam informações sobre o que é desejado e como implementar), a Logocenter incorpora a visão e as necessidades do cliente em seu processo de desenvolvimento. A participação do cliente na definição e na validação dos novos produtos é o principal mecanismo pelo qual a empresa capta o valor desejado e afere o valor entregue ao cliente.

4.2.2.2.4. Estratégia de preços

- **Aplicação do valor percebido na estratégia de preços**

O Logix ERP II é comercializado principalmente sob o modelo de venda de licença de uso. O executivo (DNN) estima que a estratégia de preços adotada na venda das licenças de uso é balizada pela concorrência (peso 50%), custos internos (peso 25%) e margem de lucro desejada (peso 25%). A estratégia de preços para os serviços associados à venda do sistema ERP baliza-se na margem desejada e, secundariamente, na concorrência.

A situação do mercado de sistemas ERP no Brasil, em que a maioria das empresas já dispõe de sistemas implantados, conduziu a uma competição agressiva e a uma sensível redução no valor das licenças de uso: enquanto em 1992 uma licença de ERP custava R\$ 3500/usuário, a valores de 1992, hoje custa R\$ 1500/usuário, a valores atuais.

O executivo (DNN) afirma que o cliente do *middle market* tem uma cultura de comprar por preço, decorrente do próprio modo como compra os insumos de seu negócio, sem focar o retorno que pode obter do sistema ERP. Como existe muita concorrência, o mercado se baliza pela estratégia de preços do líder de mercado. As fornecedoras nacionais não conseguem justificar e praticar um preço diferenciado superior, baseado em benefícios específicos e diferenciais: o mercado não aceita pagar mais, mesmo "vendo" uma diferença de benefícios. Além disso, há o fato de que o risco percebido na decisão pela Logocenter é maior que o risco em optar pelo líder de mercado: muitos preferem errar com o líder.

Nos segmentos em que atua com produtos únicos, a empresa pode praticar um preço superior, pois o cliente reconhece o valor diferenciado na funcionalidade do produto, ajustada às características do segmento.

Comentários:

A empresa identifica que o sentimento de segurança é fator relevante para a decisão do cliente, sobrepondo-se a outros benefícios ou valores percebidos, corroborando Fontes (2002, p.13), segundo a qual a unidade de tomada de decisão de compra do sistema ERP fica exposta a uma situação de alta pressão emocional, com medos, incertezas e dúvidas, tendendo a optar pelo porto seguro do líder de mercado. Contudo, a empresa não associa essa segurança à imagem pela qual o cliente percebe o fornecedor e, portanto, não reconhece a real influência do valor percebido na estratégia de preços.

O risco percebido da decisão pela Logocenter, superior ao risco da decisão pelo líder, e a cultura de compra baseada em preço, predominante no principal segmento-alvo da empresa, compõe o cenário em que a empresa, como reação, adota uma política de preços agressiva, orientada para vencer o preço da concorrência.

4.2.2.2.5. Estratégia de canais de distribuição

- **Aplicação do valor percebido na estratégia de canais**

O canal de distribuição predominante é a venda direta, executada por equipe de 50 profissionais, e atualmente responsável por 85% do faturamento, enquanto os agentes de vendas sub-contratados respondem pelos restantes 15 % e se concentram em geografias onde a venda direta é muito onerosa. No médio prazo a empresa objetiva uma maior participação da venda por agentes, mantendo, contudo, a venda direta como canal prioritário.

Este modelo difere do usualmente adotado pelos concorrentes: a multinacional líder de mercado adota 85 % de vendas através de agentes e consultorias, o principal concorrente nacional adota o modelo de vendas integralmente realizadas por agentes franqueados e o segundo concorrente nacional adota um modelo híbrido. Trata-se de uma opção pela estratégia de diferenciar-se do líder e da concorrência, transmitindo ao mercado a imagem de que com a Logocenter "o cliente fala direto com o dono do *software*".

As vendas e implantações de sistema realizadas através de agentes são monitoradas por uma equipe interna, objetivando manter a qualidade destes processos e posicionar a empresa próxima ao cliente, como responsável pela venda e implantação.

- **Ações junto aos canais**

A empresa investe na qualificação e educação de seus agentes, fornecendo um programa de treinamento que abrange as políticas comerciais, o sistema Logix ERP II e a metodologia de implantação. Sendo o canal predominante, o investimento na força direta de vendas é relevante e o processo de seleção privilegia o recrutamento de profissionais de vendas com experiência no mercado; além do treinamento de integração, que inclui um estágio de acompanhamento de negócios com outro profissional de vendas, há um programa anual de treinamento para reciclar o conhecimento da força interna de vendas.

Os canais de venda, internos e externos, são avaliados pelos resultados de negócios fechados (percentual de avanço nos estágios do "funil de vendas") e pela qualidade do relacionamento que mantém com os clientes (aferido em contatos periódicos dos gerentes comerciais com os clientes).

Comentários:

A opção por utilizar preferencialmente uma equipe própria na atividade comercial e na atividade técnica de implantação para melhor atender às necessidades específicas dos clientes pode ser relacionada à disciplina de valor de intimidade com o cliente.

Contudo, não há evidências que esta estratégia de distribuição resulte da identificação estruturada, pela empresa, do valor que o cliente deseja e percebe na empresa. Ela parece decorrer mais de uma estratégia de diferenciação e de características próprias da empresa, que desde sua origem mantém parte significativa dos seus colaboradores, do que de uma efetiva estratégia orientada ao valor para o cliente.

4.2.2.2.6. Estratégia de comunicação

- **Aplicação do valor percebido na estratégia de comunicação**

Os meios de comunicação utilizados em 2003 envolveram mídia impressa (83 veiculações abrangendo jornal Gazeta Mercantil, revistas B2B Magazine, Expressão, HSM,

Ícaro, Forbes e jornais e revistas voltados para segmentos específicos), eventos próprios ou cooperados com parceiros (29 eventos em 11 cidades), jornal bimensal Logocenter World, material de marketing, serviços de assessoria de imprensa, telemarketing e *site* na Internet.

Para disseminar internamente informações sobre a empresa e seus produtos utiliza-se o Boletim Mensal de Comunicação, que informa, via Intranet, os eventos de relacionamento com clientes, os lançamentos de produtos, o *clipping* da mídia sobre a empresa e casos de sucesso de implantação dos produtos da empresa.

Alinhada com sua estratégia de posicionamento, a empresa adota uma estratégia de comunicação baseada no depoimento de clientes-referência em torno de sua satisfação com os benefícios do sistema Logix ERP II e com o processo de implantação do sistema.

O conteúdo da estratégia de comunicação adotada em 2003 focou a visão institucional da empresa e os benefícios obtidos com o uso do Logix ERP II, como aumento de competitividade de mercado, redução do ciclo operacional, liberação de capital de giro, maior tempo livre para ações de planejamento. Exemplo dessa linha de comunicação é a propaganda veiculada no jornal Gazeta Mercantil nos períodos de abril a junho e de agosto a dezembro de 2003.

Resultados de parcerias estratégicas, como o desenvolvimento conjunto pela IBM e Logocenter do produto Logix Portal, e novas tendências em tecnologia, como o processamento sob demanda proporcionado pelo produto Logix Web, também integraram a comunicação, reforçando a imagem de conteúdo tecnológico dos produtos da empresa.

A empresa tem noção de que atualmente a marca do produto (Logix) é mais forte do que a marca da empresa (Logocenter). Para reforçar sua imagem corporativa, no final de 2003 a empresa distribuiu mala direta para seus clientes e potenciais clientes divulgando o recebimento dos prêmios "Top of IT em ERP 2003" e "Padrão de Qualidade B2B Magazine 2003".

O prêmio "Top of IT em ERP 2003", recebido em outubro de 2003, destaca a imagem da Logocenter de cumprir o que foi compromissado com o cliente. Refere-se a resultado da pesquisa da revista Network (da IT Mídia) de agosto/2003, que envolveu 400 executivos da área de TI em 371 corporações, pesquisando as melhores marcas de TI em 21 setores de

mercado. A empresa recebeu o prêmio, suplantando rivais nacionais e internacionais em atributos como trabalhar conforme a especificação, facilidade de uso, quantidade de recursos necessários para o gerenciamento, desempenho, tempo necessário para a implantação, tempo para solução dos problemas, tempo entre problemas e suporte técnico pós-venda.

O prêmio "Padrão de Qualidade B2B Magazine 2003 – categoria ERP *Low End e Middle Market*", recebido em dezembro de 2003, destaca o Logix como ERP mais adequado para pequenas e médias empresas, segundo pesquisa da revista B2B Magazine, referência no mercado B2B.

A educação ao cliente é uma característica relevante da estratégia de comunicação: por tratar-se de produto de alta tecnologia, o uso adequado de treinamentos, palestras e demonstrações de produto contribui para disseminar entre clientes atuais e potenciais o conhecimento básico sobre funcionalidades e benefícios dos produtos da empresa. No Centro de Educação Logocenter, com instalações em Joinville e São Paulo, a empresa oferece uma série de treinamentos técnicos e comerciais sobre seus produtos e serviços, apoiando a formação de clientes, parceiros, consultores de negócio e representantes comerciais da Logocenter.

Comentários:

O conteúdo do material de comunicação utilizado focaliza os benefícios e objetivos finais que o cliente pode obter com o sistema Logix, ao invés de simplesmente divulgar os atributos do produto; desta forma, orienta o cliente para os níveis superiores do Modelo de Hierarquia do Valor de Woodruff e Gardial (1998, p.65). Trata-se de uma prática de gestão do valor do cliente citada por Woodruff e Gardial (1998), Anderson e Narus (1999) e Iacobucci (2001).

Portanto, é possível evidenciar a influência do valor percebido no conteúdo da estratégia de comunicação da empresa, que divulgando benefícios que o cliente pode obter com seu sistema, tanto orienta os clientes atuais e os clientes potenciais a perceber atributos de valor que favorecem a empresa, quanto reduz a eventual dissonância de compra da base de clientes.

4.2.2.2.7. Atuação comercial junto à unidade de tomada de decisão

A estratégia comercial orienta o vendedor a identificar os integrantes da unidade de tomada de decisão e o seu respectivo papel no processo de compra. O executivo (DNN) avalia que atualmente apenas metade da equipe comercial compreende e executa adequadamente essa orientação; trata-se de um trabalho lento, de treinamento e mudança cultural, que apresenta resultados de crescente adesão. Estima ainda que em 25% das oportunidades de negócios seja aplicada essa abordagem comercial e acredita na eficácia da mesma, comentando que ela aumenta o índice de produtividade do fechamento de vendas.

A alta administração acredita e incentiva essa estratégia de atuação comercial, por julgar que aumenta a eficácia do processo comercial, na medida em que permite identificar os decisores e principais influenciadores na estrutura do cliente e orientar o discurso comercial ao foco de interesse de cada interlocutor. Existem distintas estratégias comerciais para os diferentes papéis: para o usuário-chave vende-se a funcionalidade do produto, para o influenciador vendem-se a funcionalidade e o retorno, para o decisor foca-se o retorno e a imagem da empresa fornecedora.

4.2.3. Visão das empresas clientes sobre valor percebido

Em sete das onze empresas pesquisadas (A, C, D, E, F, J e K) foi possível entrevistar as principais áreas envolvidas no processo decisório. Duas empresas pesquisadas (H e I), que utilizaram a figura de um coordenador de projeto ERP para consolidar a visão de outras áreas internas, disponibilizaram apenas esta visão consolidada da empresa. Finalmente, nas outras duas empresas pesquisadas (B e G), em função do desligamento de profissionais que participaram do processo decisório, adotou-se a percepção da área de TI, indicada pela alta administração como a maior influenciadora, para representar a visão da empresa.

Para analisar se as áreas internas de uma dada empresa cliente apresentam visões convergentes sobre a importância dos atributos de valor, utilizou-se novamente o teste de correlação de postos de Spearman, aplicado sucessivamente a cada par de áreas internas. As Tabelas 9, 10 e 11 apresentam, para cada empresa cliente, a tabulação da importância dos atributos de valor para cada área interna, a visão consolidada da empresa (usando a ponderação pelo peso de influência da área na definição da compra) e uma análise da correlação entre as visões das áreas internas.

ATRIBUTOS
funcionalidade
localização
integração com sistemas
imagem da empresa
preço e condições pgto
base de clientes
atendimento comercial
implantação/manutenção
parceiros de serviços
indicação de consultorias
estrutura no país
parcerias estratégicas

CLIENTE A

ÁREA (PESO)	MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS		VISÃO CONSOLIDADA
	FINANCEIRO (65%)	COMERCIAL (35%)	
TI (35%)			
3	2	2,4	2
7	5	5,7	5
8	6	6,7	6
1	1	1,0	1
4	9	7,3	8
5	3	3,7	3
6	4	4,7	4
2	10	7,2	7
10	12	11,3	12
11	11	11,0	11
9	7	7,7	9
12	8	9,4	10

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	FINANCEIRO
TI	0,545 (0,0666)

CLIENTE B

ÁREA (PESO)	TI (100%)
3	
7	
8	
1	
4	
5	
6	
2	
10	
11	
9	
12	

CLIENTE C

TI (50%)	ÁREA (PESO)		MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	VISÃO CONSOLIDADA
	PLANEJ. (25%)	COMERCIAL (25%)		
3	5	2	3,3	3
4	2	10	5,0	5
5	6	8	6,0	6
2	4	4	3,0	2
1	3	1	1,5	1
7	7	5	6,5	7
10	8	3	7,8	8
6	1	6	4,8	4
11	9	9	10,0	11
12	12	12	12,0	12
8	10	7	8,3	9
9	11	11	10,0	10

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	PLANEJ	COMERCIAL
TI	0,797 (0,0019)	0,608 (0,0358)
PLANEJ		0,496 (0,1006)

Legenda

1 - atributo mais importante, 12 - atributo menos importante
 correlação significativa (p menor que o nível adotado de 5%)

Tabela 9 – Importância dos atributos - visão das empresas clientes A a C

Fonte: Dados da pesquisa (processados no programa PRISM/GraphPad)

ATRIBUTOS	CLIENTE D				CLIENTE E				CLIENTE F			
	ÁREA (PESO)		MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	POSTO PONDERADOS	ÁREA (PESO)		MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	POSTO PONDERADOS	ÁREA (PESO)		MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	POSTO PONDERADOS
	TI (50%)	CONTR. (25%)	CONTÁBIL (25%)		TI (40%)	FINAN. (30%)	COMERCIAL (30%)		TI (35%)	RH (65%)		
funcionalidade	3	1	1	2,0	2	3	2	2,3	1	3	2,3	2
localização	2	3	2	2,3	1	9	3	4,0	4	4	2,1	1
integração com sistemas	11	8	9	9,8	9	6	6	7,2	8	3	2,4	3
imagem da empresa	4	6	4	4,5	3	1	5	3,0	2	7	5,7	6
preço e condic. pgto	1	2	3	1,8	6	2	7	5,1	5	2	4,6	4
base de clientes	8	9	7	8,0	7	5	8	6,7	7	5	6,3	7
atendimento comercial	9	7	6	7,8	5	7	4	5,3	6	6	7,3	8
implantação/manutenção	5	4	5	4,8	4	4	1	3,1	3	8	5,4	5
parceiros de serviços	6	10	11	8,3	8	8	9	8,3	9	10	10,0	10
indicação de consultorias	10	12	12	11,0	12	10	12	11,4	12	11	11,0	11
estrutura no país	7	5	8	6,8	10	11	10	10,3	10	9	9,0	9
parcerias estratégicas	12	11	10	11,3	11	12	11	11,3	11	12	12,0	12

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	CONTR.	CONTÁBIL
TI	0,825 (0,0010)	0,804 (0,0016)
CONTR.		0,916 (p<0,0001)

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	FINAN.	COMERCIAL
TI	0,623 (0,0307)	0,895 (p<0,0001)
FINAN.		0,608 (0,0358)

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	RH
TI	0,797 (0,0019)

Legenda 1 - atributo mais importante, 12 - atributo menos importante
 correlação significativa (p menor que o nível adotado de 5%)

Tabela 10 – Importância dos atributos - visão das empresas clientes D a F

Fonte: Dados da pesquisa (processados no programa PRISM/GraphPad)

ATRIBUTOS
funcionalidade
localização
integração com sistemas
imagem da empresa
preço e condiç. pgto
base de clientes
atendimento comercial
implantação/manutenção
parceiros de serviços
indicação de consultorias
estrutura no país
parcerias estratégicas

CLIENTE G

ÁREA (PESO)
TI (100%)
1
2
4
5
8
7
9
3
10
12
6
11

CLIENTE H

ÁREA (PESO)
TI (100%)
7
6
10
4
1
2
3
9
12
8
5
11

CLIENTE I

ÁREA (PESO)
TI (100%)
1
2
5
6
3
11
7
4
8
9
10
12

CLIENTE J

ÁREA (PESO)		MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	VISÃO CONSOLIDADA
TI (60%)	COMERCIAL (40%)		
1	1	1,0	1
7	11	8,6	7
8	10	8,8	8
2	5	3,2	3
4	3	3,6	4
5	4	4,6	5
9	9	9,0	9
3	2	2,6	2
11	7	9,4	10
12	8	10,4	11
10	12	10,8	12
6	6	6,0	6

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	COMERCIAL
TI	0,762 (0,0040)

CLIENTE K

ÁREA (PESO)			MÉDIA PONDERADA DAS ÁREAS	VISÃO CONSOLIDADA
TI (33,4%)	COMERCIAL (33,3%)	LOGÍSTICA (33,3%)		
1	2	1	1,3	1
2	6	2	3,3	2
9	3	4	5,3	5
6	1	8	5,0	4
3	8	6	5,7	6
5	5	10	6,7	8
8	7	3	6,0	7
4	4	5	4,3	3
11	10	11	10,7	11
12	12	12	12,0	12
7	11	7	8,3	9
10	9	9	9,3	10

COEF. CORRELAÇÃO SPEARMAN (SIGNIFICÂNCIA DO TESTE)

	COMERCIAL	LOGÍSTICA
TI	0,573 (0,0513)	0,685 (0,0139)
COMER		0,546 (0,0666)

Legenda

1 - atributo mais importante, 12 - atributo menos importante
 correlação significativa (p menor que o nível adotado de 5%)

Tabela 11 – Importância dos atributos - visão das empresas clientes G a K

Fonte: Dados da pesquisa (processados no programa PRISM/GraphPad)

A Tabela 12 resume a convergência de visões entre áreas das empresas clientes, quanto à importância dos atributos de valor. Este painel sinaliza a diversidade de situações existentes nas empresas, com contextos diferenciados entre as áreas internas quanto a poder, conhecimento sobre sistemas ERP e, principalmente, objetivos quanto à implantação do sistema. Isso reforça a importância, mencionada por Powers (1991, p.33), de a empresa fornecedora entender a organização da empresa cliente para captar o poder de influência de cada área na decisão de compra do sistema ERP. Desse modo, terá a oportunidade de definir uma estratégia comercial adequada a atender as expectativas destas áreas e maiores chances de conquistar a preferência de compra.

<i>Empresa</i>	<i>Número de áreas da UTD</i>	<i>Número de possíveis testes de correlação entre pares de áreas</i>	<i>Número de testes com visões convergentes</i>
B, G, H, I	1	não cabe falar em correlação	
A	2	1	0
F, J	2	1	1
K	3	3	1
C	3	3	2
D, E	3	3	3

Tabela 12 – Importância dos atributos - convergência entre áreas nos clientes

Fonte: dados da pesquisa

As Tabelas 13 e 14 apresentam, para cada uma das empresas clientes, a tabulação do desempenho relativo da fornecedora e seus concorrentes, em cada atributo de valor, destacando os atributos em que a Logocenter teve o melhor e o pior desempenho dentre os concorrentes analisados. As empresas clientes somente avaliaram o desempenho daqueles concorrentes – contidos no conjunto de 4 fornecedores considerados – que efetivamente foram considerados em seu processo de seleção de sistema ERP.

ATRIBUTOS	ÁREA (PESO)		
	TI (100%)		
	L	C1	C2 C3
funcionalidade	7		7
localização	8		6
integração c/ sistemas	7		7
imagem da empresa	8		7
preço e cond. ppto.	7		7
base de clientes	6		6
atendimento comercial	7		6
suporte impl. e manut.	7		6
parceiros de serviços	7		7
indicação consultorias	8		8
estrutura no país	9		9
parcerias estratégicas	7		7

CLIENTE A

ÁREA (PESO)		
TI (100%)		
L	C1	C2 C3
8	7	
7	7	
6	6	
7	7	
7	5	
6	8	
7	7	
7	7	
6	6	
5	8	
10	10	
6	8	

CLIENTE B

ATRIBUTOS	ÁREA (PESO)			VISÃO CONSOLIDADA		
	TI (67%)			PLANEJ. (33%)		
	L	C1	C2 C3	L	C1	C2 C3
funcionalidade	9	8	5	8	7	6
localização	9	9	7	10	8	5
integração c/ sistemas	8	8	5	6	6	6
imagem da empresa	9	9	8	10	10	9
preço e cond. ppto.	9	7	7	8	5	10
base de clientes	8	9	8	8	10	5
atendimento comercial	9	7	5	10	6	7
suporte impl. e manut.	9	9	9	10	8	8
parceiros de serviços	8	8	8	6	6	6
indicação consultorias	8	8	6	7	7	7
estrutura no país	9	9	8	8	8	8
parcerias estratégicas	9	9	9	7	7	7

CLIENTE C

LEGENDA

Atributo no qual Log é superior aos concor.

Atributo no qual Log é inferior aos concor.

Logocenter

L Principal concorrente (empresa nacional).

C1 2º principal concorrente (emp. nacional)

C2 3º principal concorrente (emp. multinacional)

ATRIBUTOS	ÁREA (PESO)			VISÃO CONSOLIDADA		
	TI (67%)			CONTAB. (33%)		
	L	C1	C2 C3	L	C1	C2 C3
funcionalidade	9	8	7	8	8,7	8,0
localização	9	9	7	8	8,7	8,7
integração c/ sistemas	8	9	8	6	7,3	8,0
imagem da empresa	8	7	8	7	7,7	7,0
preço e cond. ppto.	8	8	5	7	6	6
base de clientes	9	8	9	6	5	8
atendimento comercial	9	8	9	7	7	8,3
suporte impl. e manut.	8	8	8	7	7	7,7
parceiros de serviços	7	7	8	6	6	6,7
indicação consultorias	7	7	8	5	6	6,3
estrutura no país	9	9	8	6	6	7
parcerias estratégicas	8	8	8	5	6	6

CLIENTE D

ATRIBUTOS	ÁREA (PESO)			VISÃO CONSOLIDADA		
	TI (33,4%)			COM. (33,3%)		
	L	C1	C2 C3	L	C1	C2 C3
funcionalidade	8	8	9	7	6	8
localização	9	9	7	9	8	7
integração c/ sistemas	7	5	8	8	7	9
imagem da empresa	8	7	9	7	5	8
preço e cond. ppto.	9	8	6	8	9	5
base de clientes	6	6	7	8	7	5
atendimento comercial	8	8	8	7	5	8
suporte impl. e manut.	8	7	8	5	5	7
parceiros de serviços	6	7	8	8	8	8
indicação consultorias	6	7	9	8	8	8
estrutura no país	9	9	6	10	8	8
parcerias estratégicas	8	8	8	8	8	8

CLIENTE E

Tabela 13 – Desempenho relativo - visão das empresas clientes A a E

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Outras representações desse desempenho relativo percebido pelos clientes são apresentadas na Tabela 15 (que indica, por cliente, os atributos em que a Logocenter teve desempenho superior/inferior aos demais concorrentes) e Tabela 16 (que resume a distribuição dos atributos em que a Logocenter registrou desempenho superior/inferior aos demais concorrentes).

<i>Cliente</i>	<i>atributos em que Logocenter foi superior aos demais concorrentes ☺</i>	<i>atributos em que Logocenter foi inferior aos demais concorrentes ☹</i>
A	imagem, localização, atendimento comercial, suporte impl./manutenção	
B	funcionalidade, preço/cond. pagamento	indicação de consultorias, parcerias estratégicas
C	preço/cond. pagamento, funcionalidade, localização, suporte impl./manutenção, atendimento comercial	
D	preço/cond. pagamento	indicação de consultorias, parcerias estratégicas
E	preço/cond. pagamento, estrutura no país	base de clientes, indicação de consultorias
F	localização	base de clientes, quantidade parceiros de serviços
G	localização, suporte impl./manutenção	quantidade parceiros de serviços
H	preço/cond. pagamento, localização, parcerias estratégicas, estrutura no país	imagem da empresa, integração com sistemas, quantidade parceiros de serviços
I	suporte impl./manutenção, atendimento comercial	quantidade parceiros de serviços
J	funcionalidade, preço/cond. pagamento	base de clientes
K	suporte impl./manutenção	

Tabela 15 – Atributos de desempenho superior/inferior da fornecedora - visão clientes

Fonte: dados de pesquisa

<i>ATRIBUTOS</i>	<i>Quantidade de indicações (múltiplas)</i>	
	<i>Logocenter tem desempenho superior ☺</i>	<i>Logocenter tem desempenho inferior ☹</i>
funcionalidade	3	
localização	5	
integração com sistemas		1
imagem da empresa	1	1
preço e cond. pagamento	6	
base de clientes		3
atendimento comercial	3	
suporte implant./manutenção	5	
parceiros de serviços		4
indicação de consultorias		3
estrutura no país	2	
parcerias estratégicas	1	2

Tabela 16 – Distribuição de atributos de desempenho superior/inferior - visão clientes

Fonte: dados da pesquisa de campo

Identifica-se a necessidade da fornecedora trabalhar a percepção de sua imagem junto ao mercado, pois ela menciona a imagem da empresa como principal atributo de seleção e obtém apenas uma avaliação positiva e uma avaliação negativa de desempenho nesse item. Preço/condições de pagamento é o atributo mais votado pelos clientes como ponto de

desempenho superior da fornecedora. Metodologia de suporte de implantação e manutenção, mencionado pela fornecedora como outro forte diferencial, é o segundo atributo mais votado pelos clientes como ponto de desempenho superior da fornecedora.

A Figura 39 ilustra graficamente a "visão média" das empresas clientes quanto ao desempenho dos fornecedores nos atributos de valor; calculada como a média aritmética das visões individuais das empresas.

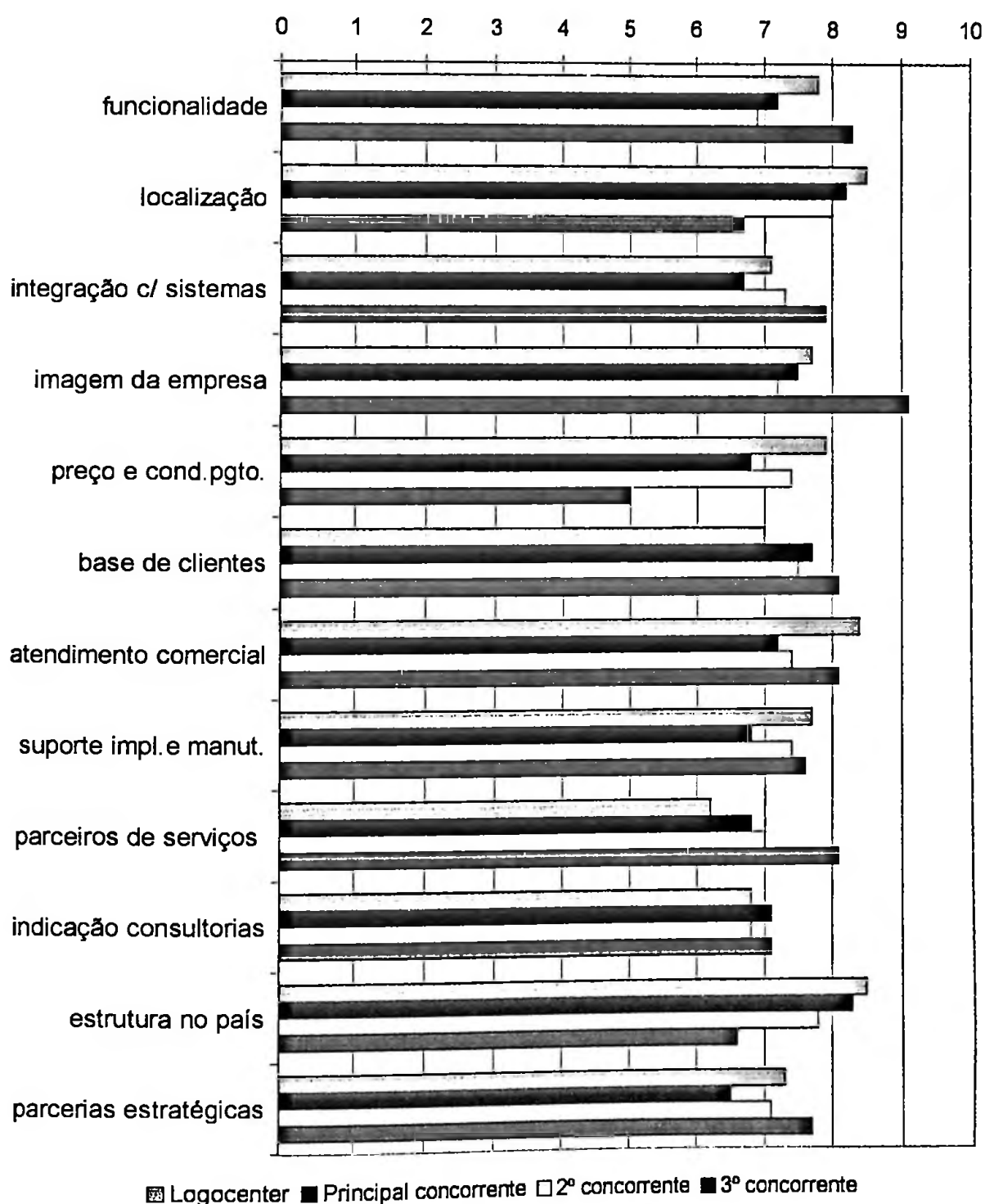


Figura 39 – Desempenho relativo – visão média das empresas clientes

Fonte: dados da pesquisa de campo

Comentários:

Em geral, as empresas clientes avaliam o desempenho da Logocenter como superior ao dos concorrentes naqueles atributos de valor que apontam como mais relevantes para o seu contexto, o que é coerente com a sua opção de compra pela Logocenter.

Em cinco das onze empresas clientes pesquisadas, algumas áreas não souberam avaliar o desempenho relativo dos fornecedores, em todos ou em alguns itens. Possivelmente, em seu processo de seleção do sistema ERP, estas empresas consideraram menos parâmetros de avaliação, ou designaram uma área para coordenar a seleção e implantação do sistema ERP e realizar a análise comparativa dos fornecedores, com as demais áreas participando da tomada de decisão.

Não houve ressalvas, da empresa fornecedora ou das empresas clientes, quanto ao conjunto de atributos de valor adotado para a pesquisa, o que pode sinalizar sua adequação para o contexto do segmento em estudo.

4.3. Considerações gerais sobre o estudo de caso

- **A convergência entre visões interna e externa de valor percebido**

A análise da convergência entre a visão consolidada da empresa fornecedora e a visão consolidada de cada uma das empresas clientes sobre a importância dos atributos de valor, através da aplicação do teste de correlação de postos de Spearman, está indicada na Tabela 17. Verifica-se uma correlação positiva significativa – que indica visões convergentes – entre a visão da empresa fornecedora e a visão de oito das onze empresas clientes pesquisadas (A, B, C, D, E, G, J e K). Esta convergência também ocorre entre a visão da fornecedora e a média das visões das onze empresas clientes pesquisadas.

ATRIBUTOS	POSTO DOS ATRIBUTOS, PARA FORNECEDORA E EMPRESAS CLIENTES											MÉDIA DOS POSTOS CLIENTES	POSTO DA MÉDIA CLIENTES	
	FORNEC	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			K
funcionalidade	2	2	3	3	2	1	2	1	7	1	1	1	2,2	1
localização	7	5	7	5	3	4	1	2	6	2	7	2	4,0	3
integração com sistemas	8	6	8	6	10	8	3	4	10	5	8	5	6,6	7
imagem da empresa	1	1	1	2	4	2	6	5	4	6	3	4	3,5	2
preço e condiç. pgto	6	8	4	1	1	5	4	8	1	3	4	6	4,1	4
base de clientes	3	3	5	7	8	7	7	7	2	11	5	8	6,4	6
atendimento comercial	5	4	6	8	7	6	8	9	3	7	9	7	6,7	8
implantação/manutenção	4	7	2	4	5	3	5	3	9	4	2	3	4,3	5
parceiros de serviços	11	12	10	11	9	9	10	10	12	8	10	11	10,2	10
indicação de consultorias	12	11	11	12	11	12	11	12	8	9	11	12	10,9	12
estrutura no país	9	9	9	9	6	10	9	6	5	10	12	9	8,5	9
parcerias estratégicas	10	10	12	10	12	11	12	11	11	12	6	10	10,6	11

TESTE DE CORRELAÇÃO DE POSTOS DE SPEARMAN ENTRE FORNECEDORA E EMP. CLIENTES

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO / SIGNIFICÂNCIA DO TESTE

EMPRESAS CLIENTES	FORNECEDORA
CLIENTE A	0,916 (p<0,001)
CLIENTE B	0,930 (p<0,001)
CLIENTE C	0,790 (0,0022)
CLIENTE D	0,643 (0,0240)
CLIENTE E	0,874 (0,0002)
CLIENTE F	0,573 (0,0513)
CLIENTE G	0,629 (0,0283)
CLIENTE H	0,552 (0,0625)
CLIENTE I	0,441(0,1517)
CLIENTE J	0,790 (0,0022)
CLIENTE K	0,741 (0,0058)
MÉDIA DOS CLIENTES	0,846 (0,0005)

Legenda 1 = atributo mais importante, 12= atributo menos importante
correlação significante (p menor que nível adotado de 5%)

Tabela 17 – Importância dos atributos - visão fornecedora e clientes

Fonte: Dados da pesquisa (processados no programa PRISM (GraphPad))

A comparação entre a visão da Logocenter e a média das visões das empresas clientes a respeito da importância de cada atributo de valor está ilustrada na Figura 40. As distribuições são semelhantes e as maiores diferenças ocorrem nos atributos localização (em que a média dos clientes atribui uma importância maior que a atribuída pela fornecedora), atendimento comercial e base de clientes (atributos em que a média dos clientes atribui uma importância menor que a atribuída pela fornecedora).

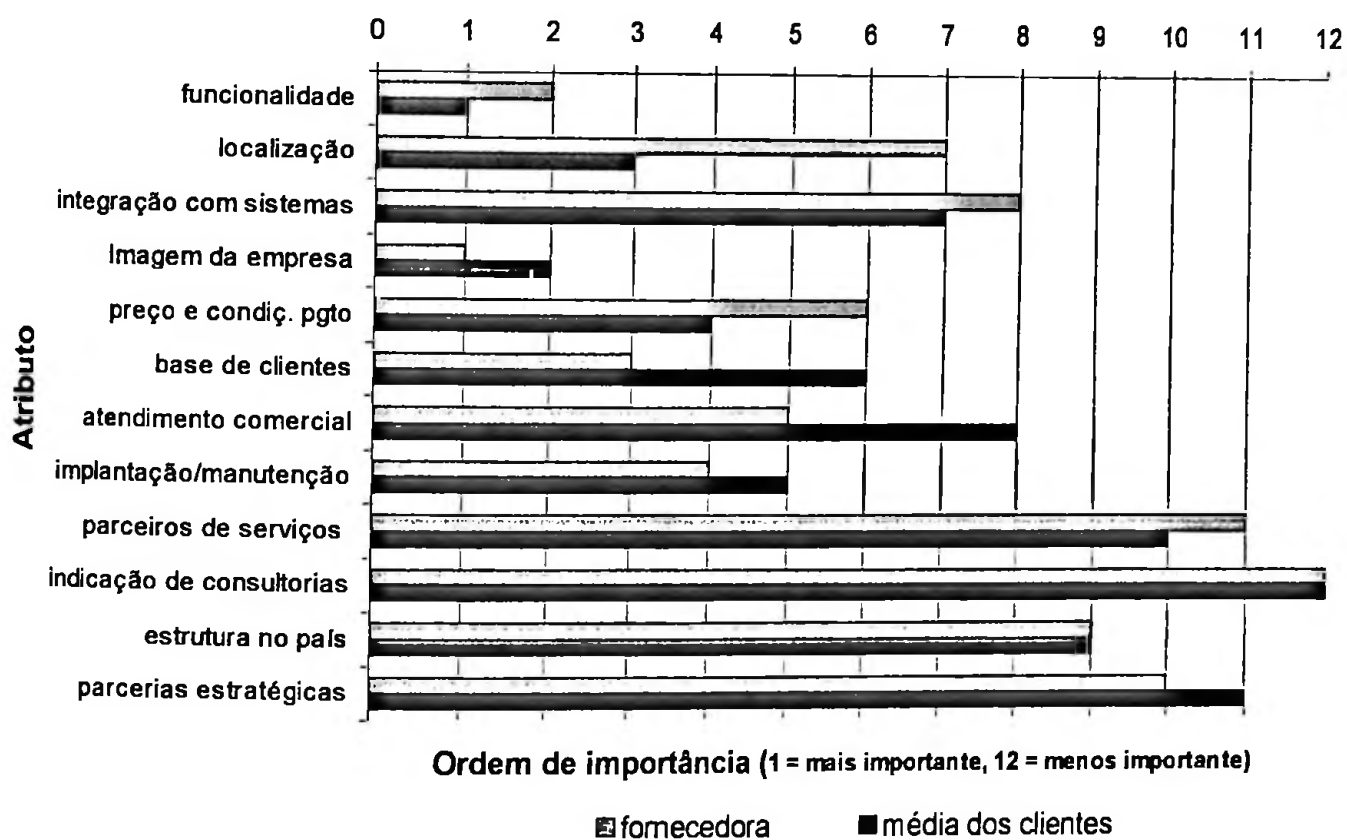


Figura 40 – Importância dos atributos - fornecedora vs. média de clientes

Fonte: dados da pesquisa

O atributo apontado pelas empresas clientes como o mais relevante para seu processo decisório de compra apresentou a seguinte distribuição: cinco empresas (E, G, I, J, K) apontaram a funcionalidade, três empresas (C, D e H) indicaram o preço/condições de pagamento, duas empresas (A e B) mencionaram a imagem da empresa e uma empresa (F) assinalou a localização. A empresa fornecedora mencionou a imagem da empresa como o atributo mais relevante para a empresa cliente, seguida pela funcionalidade; o preço/condições de pagamento foi mencionado apenas em sexto lugar de importância e a localização em sétimo lugar. Essas diferenças de percepção sinalizam que a Logocenter tem espaço para aprimorar sua identificação do valor percebido pelo cliente.

Na Tabela 18 compara-se o desempenho relativo, na visão da empresa fornecedora e na visão média dos clientes. Para melhor identificar a posição da Logocenter em relação aos demais concorrentes avaliados, as notas absolutas foram "normalizadas" (divididas pela maior nota atribuída): assim a nota 1 equivale ao líder de desempenho no atributo.

ATRIBUTOS	MÉDIA CLIENTES				FORNECEDORA				MÉDIA CLIENTES NORMALIZADA				FORNECEDORA NORMALIZADA			
	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3	L	C1	C2	C3
funcionalidade	7,8	7,2	6,9	8,3	8,4	8,3	5,3	8,1	0,94	0,87	0,83	1,00	1,00	0,99	0,63	0,96
localização	8,5	8,2	8,0	6,7	9,5	9,1	6,7	5,7	1,00	0,96	0,94	0,79	1,00	0,96	0,71	0,60
integração c/ sistemas	7,1	6,7	7,3	7,9	7,1	6,4	5,3	7,8	0,90	0,85	0,92	1,00	0,92	0,83	0,68	1,00
imagem da empresa	7,7	7,5	7,2	9,1	7,8	6,3	6,9	7,6	0,85	0,82	0,79	1,00	1,00	0,80	0,88	0,97
preço e cond. pgto.	7,9	6,8	7,4	5,0	7,6	7,4	7,8	6,4	1,00	0,86	0,94	0,63	0,97	0,95	1,00	0,82
base de clientes	7,0	7,7	7,5	8,1	7,7	8,3	8,5	7,2	0,86	0,95	0,93	1,00	0,91	0,98	1,00	0,85
atendimento comercial	8,4	7,2	7,4	8,1	8,6	6,4	6,6	7,4	1,00	0,86	0,88	0,96	1,00	0,74	0,77	0,87
suporte impl.e manut.	7,7	6,8	7,4	7,6	7,7	5,8	5,5	7,2	1,00	0,88	0,96	0,99	1,00	0,75	0,71	0,94
parceiros de serviços	6,2	6,8	7,0	8,1	4,6	7,1	7,0	7,6	0,77	0,84	0,86	1,00	0,61	0,93	0,92	1,00
indicação consultorias	6,8	7,1	6,8	7,1	6,4	7,2	6,4	8,2	0,96	1,00	0,96	1,00	0,79	0,88	0,78	1,00
estrutura no país	8,5	8,3	7,8	6,6	8,1	8,4	8,0	6,7	1,00	0,98	0,92	0,78	0,97	1,00	0,96	0,80
parcerias estratégicas	7,3	6,5	7,1	7,7	7,8	7,8	7,6	9,4	0,95	0,84	0,92	1,00	0,82	0,82	0,81	1,00

LEGENDA
 Atributo em que a Logocenter é a melhor
 Atributo em que a Logocenter é a pior

Tabela 18 – Desempenho relativo – fornecedora vs. média de clientes

Fonte: dados da pesquisa

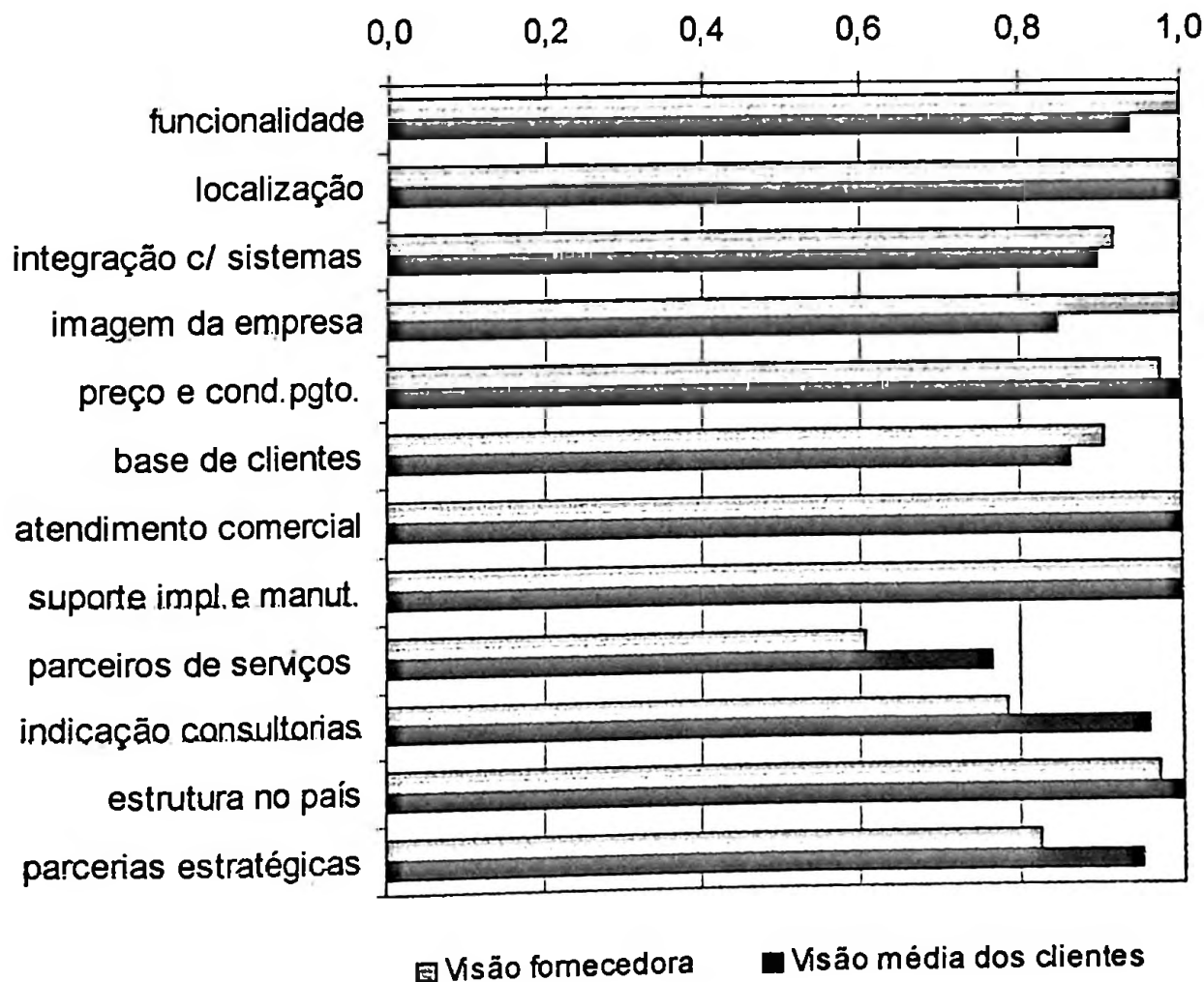


Figura 41 – Desempenho da fornecedora – visão fornecedora vs. média de clientes

Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 41 compara-se graficamente o desempenho "normalizado" da Logocenter, segundo sua própria visão e a visão média dos clientes. Dos doze atributos pesquisados, a percepção dos clientes quanto ao desempenho relativo da Logocenter coincide com a visão da empresa em três atributos, supera a visão da empresa em cinco atributos e fica aquém da visão da empresa em 4 atributos. Como principais diferenças de percepção destacam-se:

- no atributo imagem da empresa, que acredita ser o mais relevante para o cliente (e que a média dos clientes aponta como o 2º. mais relevante), a Logocenter é percebida na 2ª. posição (a liderança fica com o concorrente multinacional), enquanto ela acredita ser percebida como líder; isto reforça a necessidade da empresa trabalhar a sua imagem percebida;
- no atributo funcionalidade, que a média dos clientes aponta como o mais relevante (e que a Logocenter acredita ser o 2º. mais relevante), a Logocenter é percebida na 2ª. posição (a liderança fica com o concorrente multinacional), enquanto ela acredita ser percebida como líder;
- no atributo preço e condições de pagamento, que a média dos clientes aponta como o 4º. mais relevante (e que a Logocenter acredita ser o 6º. mais relevante), a Logocenter é percebida como líder, enquanto ela acredita ocupar o 2º lugar. Esta imagem de fornecedor de menor preço que os clientes atribuem à fornecedora é coerente com o posicionamento buscado pela fornecedora, que como coadjuvante no *middle market*, procura, através da excelência operacional de seu processo de implantação do sistema, ser o fornecedor de menor custo.

Analisando-se de modo global os resultados obtidos na pesquisa de campo com as empresas clientes, constata-se: (1) o aspecto subjetivo do valor percebido – em um mesmo contexto (empresa), verifica-se uma variação na percepção da relevância dos atributos e do desempenho relativo dos vários fornecedores, em cada atributo; (2) o aspecto situacional do valor percebido – a percepção da relevância dos atributos de valor e do desempenho relativo varia nas diferentes empresas, possivelmente em função das diferentes características de negócio e de estágios distintos de seu envolvimento com sistemas ERP (empresas que fazem uma primeira implantação ou empresas que migram de sistemas ERP anteriores).

- **Aplicação das estratégias de marketing do setor de TI na empresa fornecedora**

A Tabela 19 destaca os aspectos das estratégias de marketing do segmento de tecnologia de informação (TI) mencionados na literatura que foram identificados pelo autor na prática atual da empresa fornecedora. A partir das informações obtidas na pesquisa de campo, atribuiu-se uma classificação que reflete a percepção do autor quanto à ênfase atual dedicada pela empresa a cada aspecto, descrita na legenda da própria tabela.

Segundo esta avaliação, a fornecedora adota, com ênfase alta ou média, quinze dos dezesseis aspectos das estratégias de marketing típicas do segmento de TI que foram considerados na análise.

<i>Aspectos das estratégias de marketing do segmento de TI (conforme Limeira e Levy)</i>		<i>Prática atual da fornecedora</i>	
segmentação baseada no porte da empresa ou tipo de atividade (vertical)		▲	
posicionamento baseado em imagem, inovações tecnológicas e alianças estratégicas		▲	
estratégia de crescimento com ampliação de produtos através de fusões/aquisições de empresas		▲	
estratégia de vendas baseada na venda de solução que agrega valor ao negócio do cliente, com vendedor-consultor (intimidade com o cliente)		▲	
parcerias estratégicas com outras empresas		▲	
estratégia de produtos	orientada para prover soluções para necessidades de segmentos verticais	▲	
	utiliza ofertas integradas de <i>hardware</i> , <i>software</i> e serviços	◄►	
	utiliza serviços complementares ao produto básico	◄►	
	envolvimento do cliente com equipe de desenvolvimento desde o início do projeto	◄►	
	utiliza testes por clientes-beta	▲	
estratégia de canais de distribuição	utiliza múltiplos canais: vendas diretas (equipe própria ou agentes terceirizados), fabricantes de HW, distribuidores e revendedores	◄►	
	utiliza programas de desenvolvimento de canal, como programas de treinamento e certificação de profissionais técnicos e de vendas	◄►	
estratégia de comunicação	utiliza programas de educação do cliente (palestras, seminários, demos, <i>cases</i> de clientes), investimento em mídia e relacionamento com formadores de opinião para expor ao cliente os benefícios proporcionados pelo produto	▲	
	utiliza <i>database marketing</i> para fazer comunicações dirigidas	◄►	
estratégia de preços	utiliza <i>skimming</i> (no lançamento de novos produtos exclusivos) ou preços diferenciados pelo valor percebido por segmento (vertical)	◄►	
	baseada em preço vencedor (maior preço capaz de manter a decisão de compra do cliente a favor da empresa)	▼	
Legenda	<i>Ênfase</i>	<i>Definição</i>	<i>Símbolo</i>
	Alta	Prática muito considerada	▲
	Média	Prática considerada, mas sem destaque especial	◄►
	Baixa	Prática com pouca ou nenhuma evidência	▼

Tabela 19 – Estratégias de marketing do segmento de TI na empresa fornecedora

Fonte: o autor

• **A empresa e a Trajetória para a Competitividade**

Com base nas informações da pesquisa de campo, avaliou-se a ênfase atualmente dedicada pela empresa a cada um dos aspectos que caracterizam os estágios da Trajetória para a Competitividade de Gale. A Tabela 20 resume esta análise e o critério de classificação utilizado.

<i>Estágio</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Ênfase</i>	<i>Pontos Obtidos</i>	<i>% Pontos obtidos / Pontos Possíveis</i>
1 <i>Qualidade de conformidade</i>	foco em operações internas	▲	2	8/8 = 100 %
	sistema de gestão focado em relatórios financeiros	▲	2	
	estrutura interna de operação apoiada em divisão funcional	▲	2	
	reduzir sucata e retrabalho (foco em produtividade)	▲	2	
2 <i>Satisfação do cliente</i>	foco no entendimento das necessidades e na satisfação do cliente	▲	2	3/4 = 75 %
	aproximar-se do cliente, ser dirigido para o cliente	◄►	1	
3 <i>Qualidade e Valor percebidos pelo mercado</i>	foco na qualidade e valor percebidos pelo mercado	▼	0	2/12 = 16 %
	monitora o ambiente num nível superior aos concorrentes	▼	0	
	utilizar a análise de valor para medir o desempenho relativo em todo o mercado (clientes e potenciais clientes)	▼	0	
	ter capacitação para analisar o processo decisório de compra do cliente	◄►	1	
	estar dirigido para o mercado (clientes e potenciais clientes) e aproximar-se mais do mercado que os concorrentes	▼	0	
	entender porque os pedidos são ganhos ou perdidos	◄►	1	
4 <i>Gerenciamento do valor do cliente</i>	estrutura interna de operação apoiada em equipes interfuncionais	▼	0	1/14 = 7 %
	gestão da qualidade e valor integrados aos sistemas da empresa	▼	0	
	alinhamento completo da empresa (pessoal, processos, sistemas, cultura, objetivos estratégicos) para o valor e necessidades do cliente	▼	0	
	monitorar o valor do cliente via ferramentas de análise de valor	▼	0	
	seleção de mercado baseada em valor e capacidades da empresa	◄►	1	
	sistema de gestão baseado em sistema de navegação estratégica que permite aprendizado participativo sobre valor	▼	0	
	aplicação do conhecimento sobre gerenciamento do valor nas estratégias da empresa	▼	0	
Legenda	<i>Ênfase</i>	<i>Definição</i>	<i>Simbolo</i>	<i>Pontos</i>
	Alta	Variável com evidências destacadas	▲	2
	Média	Variável evidenciada, mas sem destaque especial	◄►	1
	Baixa	Variável com pouca ou nenhuma evidência	▼	0

Tabela 20 – A empresa fornecedora e a Trajetória para a Competitividade

Fonte: o autor

Segundo esta avaliação, a empresa enquadra-se atualmente no estágio 2 (Satisfação do Cliente) da Trajetória para a Competitividade descrita por Gale, com esforços centrados em aproximar-se do cliente e entender suas necessidades e expectativas. Efetivamente, durante a entrevista o executivo de marketing (DNN) destacou que a empresa ainda procura consolidar uma maior orientação para o mercado e para o cliente.

Trata-se de uma realidade compatível com a preconizada por Gale (1996, p.204), que avalia que atualmente, mesmo nos Estados Unidos, a maioria das empresas encontra-se no segundo estágio, apenas entrando no terceiro estágio.

- **Ênfase atual nas práticas de gestão do valor do cliente**

A Tabela 21 apresenta as avaliações do executivo de marketing (DNN) e do autor quanto ao atual estágio da Logocenter, em termos das práticas de gestão do valor do cliente, utilizando o critério de classificação citado na legenda da referida tabela; não há grandes divergências entre estas duas avaliações.

Na visão do autor, quinze das vinte e duas práticas de gestão do valor do cliente consideradas foram qualificadas como baixa ênfase (com pouca ou nenhuma evidência de aplicação), seis como média ênfase e apenas uma prática – parcerias estratégicas – demonstrou evidências de alta ênfase pela empresa fornecedora. No contexto das estratégias de marketing, somente nas estratégias de posicionamento, comunicação e de produtos foram identificadas práticas de gestão do valor do cliente consideradas com alguma ênfase na empresa.

Esta avaliação é coerente com a análise do estágio da empresa na Trajetória para a Competitividade e com os valores expressos na Missão e Política da Qualidade da empresa, que expressam seu foco na satisfação do cliente.

<i>Prática de gestão do valor do cliente</i>		<i>Visão da empresa</i>		<i>Visão do autor</i>	
		ênfase	pontos	ênfase	pontos
identificação do valor para o cliente, com avaliação do desempenho atual nos atributos de valor relevantes para clientes e potenciais clientes, relativamente aos concorrentes e/ou de futuros atributos de valor (aptidão para sentir o mercado)		▼	0	▼	0
disseminação pela empresa de informações sobre o valor para o cliente		▼	0	▼	0
capacitação p/ analisar processo de compra do cliente sob ótica do valor p/cliente		◄►	1	◄►	1
entender porque os pedidos são ganhos ou perdidos		◄►	1	◄►	1
alinhamento da empresa (pessoal, processos, sistema de recompensa, cultura, objetivos) para o valor e as necessidades do cliente (ser orientada para fora)		▼	0	▼	0
sistema de gestão estratégica que permite aprendizado participativo sobre valor (utilização de ferramentas de análise do valor)		▼	0	▼	0
incorporar o valor para o cliente no processo de planejamento estratégico (missão e objetivos) e disseminá-lo em todos níveis gerenciais		▼	0	▼	0
gestão dos processos segundo o valor (processos para entender valor, processos para criar valor, processos para entregar valor)		▼	0	▼	0
manter relacionamento colaborativo com clientes e canais (relacionamentos de longo prazo, parcerias ou alianças estratégicas para ampliar o valor para o cliente)		▲	2	▲	2
segmentação de mercado baseada em benefício do produto ou situação de uso		▼	0	▼	0
seleção de segmentos-alvo com base no valor desejado pelos clientes, nas capacidades da empresa e na análise da concorrência		▼	0	▼	0
posicionamento de mercado baseado em valor para o cliente		◄►	1	◄►	1
estratégia de desenvolvimento de produtos	ofertas compostas por produto básico e serviços complementares opcionais, definidos a partir de atributos de valor	◄►	1	▼	0
	baseada no valor para o cliente (com pesquisa das necessidades, conseqüências de uso ou objetivos desejados pelos clientes e com especificações de produto que incorporam os valores relevantes desejados pelos clientes)	◄►	1	▼	0
	incorpora o valor para o cliente, utilizando técnicas como desenvolvimento próximo ao cliente, QFD, beta-testes ou equipes multidisciplinares para reduzir o tempo de desenvolvimento	◄►	1	◄►	1
estratégia de preços	baseada em valor criado e entregue para o cliente (e não em custos, margens ou concorrentes)	▼	0	▼	0
	com ações para reduzir a sensibilidade de preço do cliente (formas de financiamento ou comercializar apenas o produto básico)	▼	0	▼	0
estratégia de distribuição	permite atender mais agilmente às necessidades específicas de clientes	◄►	1	▼	0
	com ações de relacionamento cooperativo com canais (programas de treinamento, ferramentas de venda e sistemas de compensação)	◄►	1	▼	0
	baseada em canais voltados para o cliente, premiando sua capacitação e engajamento em fornecer valor para o cliente	▼	0	▼	0
estratégia de comunicação	com conteúdo que enfatiza os atributos de valor (benefícios ou conseqüências de uso), ao invés das características do produto	◄►	1	◄►	1
	agrega valor ao reduzir a dissonância de compra, com depoimentos de clientes que reforçam a imagem do produto ou da empresa	▲	2	◄►	1
<i>(Pontuação obtida/Pontos máximos possíveis) (%)</i>		13/44 = 29 %		8/44 = 18 %	
Legenda	<i>Ênfase</i>	<i>Definição</i>		<i>Símbolo</i>	<i>Pontos</i>
	Alta	Prática muito considerada		▲	2
	Média	Prática considerada, mas sem destaque especial		◄►	1
	Baixa	Prática com pouca ou nenhuma evidência		▼	0

Tabela 21 – Práticas de gestão do valor do cliente na empresa fornecedora

Fonte: dados da pesquisa e avaliação do autor

- **Conclusões do estudo de caso**

Acostumada, desde sua criação, a uma conjuntura de mercado com alta demanda por seus produtos, situação em que não era necessário ouvir o cliente, a empresa fornecedora sente no contexto atual, com gradual saturação de segmentos de mercado, clientes mais exigentes e maior concorrência, a necessidade de voltar-se mais para o cliente. A empresa vive esse momento de transição, iniciando esforços de ajuste em sua cultura interna para obter esta maior orientação para o cliente, focando o atendimento das necessidades e a entrega de valor para o cliente.

Embora os executivos entrevistados mostrem um entendimento adequado do conceito de valor percebido, **verifica-se que o conceito de valor para o cliente ainda tem muito pouca influência nas estratégias de marketing da empresa.**

Os mecanismos adotados pela empresa para a determinação das necessidades (ou valores desejados) do cliente e do valor percebido pelo cliente ainda demandam uma estruturação e formalização, para se tornar uma atividade contínua na empresa. Restrições no sistema de informação e na própria cultura da empresa não colaboram para que a dinâmica do valor para o cliente seja contemplada pela empresa, de forma a ser adequadamente registrada, tratada e disseminada.

A influência do valor percebido nas estratégias de marketing ocorre de uma maneira muito limitada, difusa e não estruturada. As estratégias de segmentação, seleção de segmentos, preços e distribuição não consideram práticas ligadas ao valor para o cliente e as estratégias de produtos, posicionamento e comunicação, embora incorporem algumas práticas ligadas a valor percebido, não são orientadas primordialmente a partir do valor para o cliente.

Neste cenário, embora sejam identificadas mudanças de atitude com respeito ao foco no valor para o cliente, não há um comportamento instalado na empresa voltado para a gestão do valor do cliente.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo também reforçam o caráter relativo do valor percebido: comparativo (em função das alternativas disponíveis), pessoal (subjetivo) e situacional (em função dos objetivos no momento de avaliação). Foram identificadas

variações na percepção de valor entre as diversas áreas de uma mesma empresa (tanto entre as áreas integrantes da unidade de tomada de decisão do cliente, quanto entre as áreas internas do fornecedor) e também entre as diversas empresas. Assim, a empresa fornecedora tem oportunidades para tornar mais homogênea a visão de suas áreas internas sobre o valor para o cliente, e para utilizar uma abordagem de relacionamento com o cliente ajustada ao valor percebido pelas áreas da unidade de tomada de decisão do cliente.

A visão interna (o que a empresa acredita que seus clientes querem ou pensam sobre os produtos e serviços da empresa) e a visão externa (o valor que os clientes percebem nos produtos e serviços da empresa) apresentaram, na maioria dos casos, resultados convergentes sobre a importância dos atributos de valor e o desempenho relativo dos fornecedores nestes atributos. Contudo, as diferenças identificadas entre essas visões indicam que a empresa fornecedora deve melhorar sua identificação do valor percebido e trabalhar a sua imagem percebida pelo cliente.

Um resultado positivo do estudo, mencionado pelos executivos entrevistados, foi que a reflexão estimulada pela pesquisa de campo, a respeito do conceito de valor para o cliente e de sua aplicação nas várias estratégias da empresa, contribuiu para a empresa identificar várias oportunidades de ação que se alinham em seu objetivo de voltar-se mais para o cliente.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

- **Conclusões do estudo**

Os objetivos deste trabalho – estudar a aplicação do valor percebido nas estratégias de marketing e as visões interna e externa sobre o valor percebido – foram alcançados.

O modelo de estudo, composto por um levantamento bibliográfico e uma pesquisa exploratória através de estudo de caso no segmento de sistemas de gestão empresarial, revelou-se viável, tendo despertado o interesse e a interação da empresa pesquisada.

A principal contribuição deste estudo consiste na ampla revisão bibliográfica realizada, abordando os temas do valor percebido, gestão do valor do cliente e estratégias de marketing no mercado empresarial de tecnologia de informação; o estudo revelou-se eficaz em identificar diversas práticas de gestão que uma empresa pode utilizar para se reposicionar competitivamente, utilizando o valor percebido pelo cliente. A metodologia utilizada também constitui um ferramental que permite a uma empresa avaliar seu estágio atual na trajetória para a competitividade e na adoção da gestão do valor do cliente.

O estudo sinalizou que a crescente competição no mercado de sistemas de gestão empresarial requer mudanças na postura competitiva das empresas fornecedoras de tais produtos. O fato de uma empresa não adotar ainda uma orientação para o valor percebido, com processos implantados de determinação e gestão do valor do cliente, embora possa não significar maiores riscos no curto prazo, pode, com a crescente competição, comprometer a sua perpetuação no médio e longo prazo. Com base nos resultados do estudo de caso, é viável concluir que pode haver uma mudança de atitude e comportamento das empresas fornecedoras, passando a orientar suas estratégias de marketing a partir do valor percebido.

A compreensão do conceito de valor percebido e dos fundamentos da gestão do valor do cliente representa uma etapa importante na trajetória de uma organização em busca da melhoria de sua competitividade. Contudo, se os benefícios da gestão do valor do cliente são claros, também são muitas as barreiras a superar para sua efetiva implantação, que envolve um processo de mudança de cultura organizacional, o que talvez explique o pequeno número de empresas, no contexto nacional ou mundial, que se encontram neste estágio do pensamento estratégico.

Como destaca Woodruff (1997, p. 148-149), a implementação de um processo de gestão do valor do cliente, apoiado na determinação do valor percebido pelo cliente e resultando na transformação desse aprendizado em ações e estratégias de marketing orientadas pelo valor percebido, é uma tarefa difícil, que demanda que a organização supere barreiras internas, de natureza cultural, estrutural ou pessoal. Na empresa pesquisada foi possível identificar barreiras:

- culturais, sob a forma de uma cultura interna ainda pouco orientada para o mercado e o cliente, privilegiando a visão interna e pouco estimulando o valor para o cliente;
- estruturais, visíveis na manutenção de métodos tradicionalmente usados para identificar o que os clientes querem (como a experiência do corpo gerencial, ao invés de pesquisas de mercado) e na falta de uma melhor organização do sistema de informação sobre o cliente e o valor percebido (em que dados contidos em sistemas distintos dificultam o melhor uso da informação);
- pessoais, como colaboradores em vários níveis gerenciais que podem mostrar-se resistentes ou céticos quanto aos conceitos da gestão orientada para o cliente devido a uma falta de conhecimento dessas novas ferramentas de gestão.

A superação gradual destas barreiras permite orientar a cultura da empresa para o cliente e aproximar as visões interna e externa sobre o valor percebido, facilitando a adoção de estratégias de marketing ajustadas aos valores desejados pela unidade de tomada de decisão de compra do cliente e aumentando a competitividade da empresa.

Espera-se que este estudo possa ser uma fonte de referência e uma contribuição para que as empresas entendam a sua posição atual em relação às práticas de gestão do valor do cliente e consolidem uma visão própria a respeito de possibilidades de re-orientar suas estratégias de marketing para o valor percebido pelo cliente.

Neste sentido, o processo de determinação do valor do cliente proposto por Woodruff e Gardial (Figura 29), fornece um modelo de referência adequado para o aprendizado sobre o valor do cliente, enquanto as práticas de gestão do valor do cliente identificadas a partir da revisão bibliográfica (Tabela 1) apresentam oportunidades concretas para a empresa orientar-se para o valor do cliente.

- **Limitações e sugestões para estudos futuros**

Pelo caráter de pesquisa exploratória através de estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial e onze de suas empresas clientes, os resultados e conclusões obtidos não poderão ser generalizados ou aplicados diretamente a outras empresas, limitando-se a representar a realidade das empresas estudadas. Contudo, representam uma contribuição inicial para homogeneizar a compreensão da gestão do valor do cliente, facilitando sua aplicação pelas empresas.

Uma limitação associada à coleta de dados reside, quanto às estratégias de marketing, em entrevistar-se apenas o executivo de marketing, o que permite algum viés e não incorpora as percepções de colaboradores de outros níveis hierárquicos. Outra limitação consiste em estudar a visão externa de valor percebido somente em empresas clientes, sem incluir potenciais clientes.

A proposta de estudos futuros é uma das maiores contribuições em qualquer situação de investigação de um tema novo ou a partir de uma abordagem diferente. Neste estudo procurou-se combinar, de forma original, os temas instigantes de valor percebido e estratégias de marketing.

Uma primeira sugestão de estudos subseqüentes compreende a replicação deste estudo em outros setores do segmento de TI – como plataformas de *hardware*, serviços ou outros tipos de aplicação –, delineando melhor o cenário da gestão do valor do cliente neste segmento. Uma variante seria a realização de um estudo de casos múltiplo, com menor profundidade, permitindo contrastar a aplicação do valor percebido nas estratégias de marketing em fornecedores nacionais e multinacionais.

Outra sugestão consiste em realizar uma pesquisa quantitativa sobre a convergência das visões interna e externa dos atributos de valor relevantes e do desempenho relativo dos fornecedores nestes atributos de valor; abordando uma gama maior de empresas fornecedoras e clientes de sistemas de gestão empresarial, este procedimento seria mais elucidativo sobre esta questão. Outro direcionamento diz respeito a investigar as diferenças nas percepções de colaboradores internos de diferentes níveis, e mesmo de clientes, acerca da aplicação, por empresas fornecedoras, do valor percebido nas suas estratégias de marketing.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.; DAY, George S. *Marketing Research*. 4th ed. Singapore: John Wiley & Sons, 1990.
- ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa*. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.
- _____. *Vocação para o Serviço*. HSM Management, São Paulo, Edição especial ano 2000: O Futuro da Empresa, p.46-54, mar./abr. 2000.
- AMIGO, Ricardo Jesus Román. *Contribuição ao desenvolvimento de modelos de competição de mercado de serviços B2B: um estudo de caso múltiplo no mercado brasileiro de operadores logísticos*. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 2003.
- ANDERSON, James; NARUS, James. *Business Market Management: understanding, creating and delivering Value*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- _____. *Capturing the Value of Supplementary Services*. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing, v. 73, n.1, p.75-83, Jan./Feb. 1995.
- ANGELO, Cláudio Felisoni de; GIANGRANDE, Vera (Coord.). *Marketing de Relacionamento no varejo (Estudos do PROVAR)*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE 2003. São Paulo: Plano Editorial Ltda, 18.ed., outubro 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023:2002 Informação e documentação - Referências - Elaboração*. Rio de Janeiro, set. 2002.
- _____. *NBR 10520:2002 Informação e documentação - Citações em documentos - Apresentação*. Rio de Janeiro, set. 2002.
- AUGUSTO, Alexandre. *Guideline ERP II: Um novo ERP em voga?* Computerworld. São Paulo: Ano IX, n. 335, p.14-15, 24 jan. 2001.
- BARROS, Fábio. *Guideline ERP: O retorno do ERP O fim é só o começo*. Computerworld. São Paulo: Ano X, ed. n. 359, p. 28-31, 13 mar. 2002.
- BHOTE, Keki, *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, American Management Association, New York: 1996.
- BOYD JR., Harper White; WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica: textos e casos*. 5. ed.. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- CAMPANHOLE, Hécio Lobo. *Competitividade das Organizações: um método para avaliação da posição competitiva no marketing industrial*. Dissertação (mestrado em

- administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo:1999.
- CARR, Nicholas G. *TI já não importa*. Harvard Business Review, Santiago: R.R. Donnelley America Latina, v. 81, n. 5, p. 30-37, maio 2003.
- CARVALHO, Jackeline. *Água mole em pedra dura*. Computerworld. São Paulo: ano X, n. 365, p.24, 05 jun. 2002.
- _____. *Vendas mundiais de ERP devem cair cerca de 10% este ano*. São Paulo: {online}, 2002. Disponível em <<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/corporate/2002/06/0012>>. Acesso em: 15 jun. 2003.
- CASTRO, Cláudio Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CESAR, Ricardo. *A nova fronteira dos aplicativos de gestão*. Computerworld. São Paulo: Ano XI, ed. n. 397, p. 16-17, 5 nov. 2003.
- _____. *ERP sob medida*. Computerworld. São Paulo: Ano XI, ed. n. 392, p. 22-23, 20 ago. 2003.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- CLANCY, Kevin J.; SHULMAN, Robert S. *Marketing Myths That Are Killing Business: the Cure for Death Wish Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- CLELAND, Alan S.; BRUNO, Albert V., *The Market Value Process*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- DAVENPORT, T. H., *Putting the Enterprise into Enterprise System*. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing, v. 76, n. 4, p. 121-131, July/Aug. 1998.
- DAVID, Julie Smith; MCCARTHY, William E.; SOMMER, Brian S. *Agility: the Key to Survival of the Fittest in the Software Market*, Communications of the ACM - Association for Computing Machinery, v. 46, n. 5, p. 65-69, May 2003.
- DAVIDOW, William H. *Marketing de alta tecnologia: uma visão de dentro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

- _____. *Estratégia voltada para o mercado (Market Driven Strategy): processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.
- _____. *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing. Chicago: Publications Group of the American Marketing Association (AMA), v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct.1994.
- EGGERT, Andréas; ULAGA, Wolfgang. *Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets ?* The Journal of Business & Industrial Marketing, v. 17, n. 2, p. 107-119, 2002.
- FERREIRA, Cláudio. *Até que a integração os una!* Network Computing Brasil. São Paulo: IT Mídia Ltda, ano 3, n. 33, p. 28-39, nov. 2001.
- FONTES, Ana Karina Delgado. *Táticas de influência utilizadas nas vendas do Software R/3 da SAP: um estudo exploratório*. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- FORNELL, Claes et al. *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings*, Journal of Marketing, v. 60, n. 4, p. 7-18, Oct. 1996.
- GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- GOLDSTEIN, Cláudia Szafir. *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*. Dissertação (mestrado em administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus,1993.
- GUMMESSON, Evert. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HANAN, Mack. *Consultative Selling*. New York: American Management Association, 1990.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. *Essentials of Services Marketing*. New York: The Dryden Press, 1997.

- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HUTT, Michael D.; SPEH Thomas W. *Business Marketing Management*. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001.
- IACOBUCCI, Dawn (Org.). *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- ITAMI, H.; ROHEL, T.W. *Mobilizing Invisible Assets*. London: Harvard University Press, 1987.
- JACOBY, Jacob; OLSON, Jarry C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandises*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1985.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. *Journal of Marketing*, v. 54, Apr. 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing. A edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- _____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. DE A. *Metodologia Científica*. São Paulo, Editora Atlas, 1991.
- LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- LEVY, Nino S. *Managing High Technology and Innovation*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- LIMEIRA, Tania M.Vidigal. *Marketing de Serviços na Indústria de Tecnologia de Informação: novos desafios e oportunidades*. Publicação seriada - Relatório 06/2001 da Série Relatórios de Pesquisa do NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.
- LOBOS, Júlio. *O cliente encantado*. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1995.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

- LOZINSKI, Sérgio. *Software: Tecnologia do Negócio: em busca de benefícios e de sucesso na implementação de pacotes de software integrados*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1996.
- MACHADO, Jorge Américo Silva. *Um modelo de marketing para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística*. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- MANZONI JR., Ralph. *Guideline Gestão Empresarial: Singrando por mares nunca dantes navegados*. Computerworld, São Paulo: n. 263, 27 jul. 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento*. v.1, v.2. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MCDONALD, Malcolm et. al. *Clientes - Os Verdadeiros Donos da Empresa: como construir uma organização orientada para o mercado*. São Paulo: editora Futura, 2001.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- MCCLURE, Steve. *Software Overview: New Business Models for Software Companies*. IDC Bulletin n. 20165. Framingham: International Data Corporation, Sept. 1999.
- MEIRELLES, Fernando de Souza. *15a. Pesquisa Anual – Administração de recursos de Informática*. Centro de Informática Aplicada da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: {online}, mar. 2004. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/cia/pesquisa>>. Acesso em: 30 mar. 2004.
- MINAYO, Maria C. de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.
- MOORE, Geoffrey A. *Dentro do Furacão: estratégias de marketing para empresas de ponta*. São Paulo: Editora Futura, 1996.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, p. 20-35, Oct. 1990.
- NEAL, William. *Satisfaction is Nice, but Value drives Loyalty*. Marketing Research: a Magazine of Management and Applications. v.11, n. 1, p. 21-23, Spring 1999.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing, v. 71, n. 4, p. 65-77, July/Aug. 1993.
- PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

- PAYNE, Adrian. *Diagnosing Customer Value: integrating the Value Process and Relationship Marketing*. British Journal of Management, Bedford: Blackwell Publishing Limited, v. 12, p. 159-182, June 2001.
- POHLMAN, Randolph A.; GARDINER, Gareth S. *Value Driven Management: How to Create and Maximize Value over Time for Organizational Success*. New York: Amacom, 2000.
- PORTER, Michael. *Competição (On Competition): estratégias competitivas essenciais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- _____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- POWERS, T.L. *Modern Business Marketing to Business and Industrial Markets*. New York: West Publishing Company, 1991.
- REICHHELD, Frederick. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- _____; SASSER, W. Earl. *Zero Defections: Quality comes to Services*. Harvard Business Review, v.68, p.105-111, Sept./Oct. 1990.
- ROCHA, Thelma; VELOSO, André. *A Hora da Recompensa*. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 1999.
- RODRIGUES, Lino Nogueira Filho. *Notas de aulas do Curso de Marketing Empresarial, Pós Graduação em Administração FEA-USP*, 2000.
- _____; AMIGO, Ricardo Jesus Román. *Determinantes da competitividade no marketing industrial*. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23-27, jan./mar. 2000.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.
- SANTOS, Rubens da Costa; RIMOLI, Celso Augusto. *Conceitos e casos de marketing de alta tecnologia*. XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 22 a 25 de outubro de 1996, São Paulo- Brasil. Anais do XIX Simpósio de gestão da inovação tecnológica. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTo, 1996, p. 629-638.
- SASSER, W. Earl; JONES, Thomas O. *Why Satisfied Customer Defect*. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing, v. 73, n.6, p. 88-99, Nov./Dec. 1995.
- SHANKLIN, William L.; RYANS, John K. Jr. *Organizing for High-Tech Marketing*. Harvard Business Review, v. 62, n. 6, p. 164-171, Nov./Dec. 1984.

- SHAPIRO, Benson; SVIOKLA, John. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1995.
- SILVA, Estela. *No fundo da caixa de Pandora*. Network: a revista de infra-estrutura de TI. São Paulo: ano 4, n. 52, p.28-31, jun. 2003.
- SILVEIRA, Teniza da. *Um estudo sobre a relação entre a gestão do conhecimento sobre o valor para o cliente e a performance organizacional*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, maio 2002.
- SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso. *Marketing Industrial: fundamentos para a ação Business to Business*. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David. *A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- SOUZA, César A.; SACCOL, Amarolinda Z. (Org.), *Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- SOUZA, César A.; ZWICKER, Ronaldo. *O ciclo de vida de sistemas ERP: resultados e recomendações de um estudo de casos múltiplos*. In: SEMEAD - Seminários em Administração da FEA-USP, V, 2001, São Paulo, Anais do V SEMEAD, São Paulo, 27 e 28 de junho de 2001, CDROM.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, p. 57-69, Mar./Apr. 1992.
- STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- SUDHARSHAN, D. *Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocation*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- THAKOR, Anjon V. *Becoming a better Value Creator: how to improve the Company's Bottom-line and your Own*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing e Relações Públicas: um conceito tridimensional*. In: ENAMPAD-Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, XVIII, 1994, Curitiba, Anais do XVIII ENANPAD, Curitiba, jul. 1994, v. 7, p. 34-49.
- _____ ; HEMZO, Miguel Angelo. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*. In: ENAMPAD - Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, XV, 1991, Belo Horizonte, Anais do XV ENANPAD, Belo Horizonte, 1991.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *A Disciplina dos Líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.

- TSOKAS, Nikolaos; SAREN, Michael. *CRM Forum Resources: Value Transformation in Relationship Marketing*. São Paulo:{online}, 1999. Disponível em <<http://www.crm-forum.com/library/aca/aca-004/aca-004.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2003.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. *Industrial Marketing Strategy*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons. 1991.
- WIERSEMA, Fred. *Customer Intimacy: pick up your Partners, shape your Culture, win together*. Santa Monica, Califórnia: Knowledge Exchange, 1996.
- WOODRUFF, Robert B. *Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science, Sage Publications, v. 25, n. 2, 1997.
- _____ ; GARDIAL, Sarah Fischer. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1998.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 1994.
- ZEITHAML, Valarie. *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing, v. 52, p. 2-22, July 1988.

7. ANEXOS

7.1. Anexo A – Protocolo de pesquisa e Roteiros de Entrevista

PROTOCOLO DE PESQUISA

A) Em reunião com a alta administração da empresa fornecedora selecionada, detalhar os objetivos do trabalho, apresentar o roteiro e definir as áreas internas a serem entrevistadas, o conjunto de atributos de valor, os principais concorrentes a serem avaliados e a lista de clientes (com contatos) a partir da qual será feita a seleção dos clientes a pesquisar;

B) Agendar e realizar as entrevistas na empresa fornecedora. A entrevista com o executivo de marketing será abrangente, abordando a aplicação do valor percebido nas estratégias de marketing. Nas demais áreas serão realizadas entrevistas para determinar como cada área compreende o conceito de valor percebido e qual entende ser a avaliação do cliente para a importância dos atributos de valor e o desempenho da empresa fornecedora e dos concorrentes nesses atributos;

C) Em reunião com o contato indicado das empresas clientes selecionadas, detalhar os objetivos do trabalho e definir as áreas internas a serem entrevistadas;

D) Agendar e realizar as entrevistas nas empresas clientes, para determinar a avaliação de cada área para a importância dos atributos de valor e o desempenho da empresa fornecedora e dos concorrentes nesses atributos.

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESA FORNECEDORA

Empresa : _____ Nome: _____ Data: ___/___/___

QUESTÃO PARA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Relevância das áreas internas para as estratégias de marketing

1. Quais áreas internas mais influenciam as definições de estratégias de marketing da empresa ? Distribuir 100 pontos entre essas áreas, refletindo o peso da participação de cada área.

QUESTÕES PARA TODAS ÁREAS PESQUISADAS

Visão das áreas internas da empresa fornecedora quanto ao conceito e os atributos de valor

2. Como a empresa entende o conceito de valor percebido pelo cliente (ou valor para o cliente) ? Após a resposta, expor o conceito de valor percebido pelo cliente como a avaliação pelo cliente, baseada numa comparação de expectativas e desempenhos, dos atributos de valor (intrínsecos e extrínsecos ao produto) relevantes para o processo decisório de compra do cliente.

3. A lista seguinte contém diferentes atributos que podem influenciar a decisão de compra de sistema ERP, na ótica de um cliente. Considerando a situação de primeira compra do sistema ERP, ordene os atributos segundo o grau de importância para o cliente (utilize uma escala de 1 a 12, assinalando 1 para o atributo mais importante e assim sucessivamente, até o número 12 para o menos importante).

Atributo	Importância
1- Funcionalidade do <i>software</i> (amplitude/desempenho das funções, atualização tecnológica)	
2- Adequação de funcionalidades relevantes às características do segmento/país (localização)	
3- Capacidade de integração do <i>software</i> com outros sistemas (legados ou de terceiros)	
4- Imagem da empresa fornecedora do <i>software</i>	
5- Preço total e condições de pagamento	
6- Base instalada de clientes locais e/ou clientes referência	
7- Atendimento comercial (postura consultiva, capaz e ágil, relacionamento)	
8- Suporte para implantação e manutenção do <i>software</i>	
9- Quantidade e qualidade de parceiros de serviços	
10- Indicação de consultorias	
11- Presença no país da estrutura do fornecedor do <i>software</i>	
12- Parcerias estratégicas do fornecedor de <i>software</i> com outras empresas	
Outros:	

4. Indique, para cada um dos atributos de valor listados, sua percepção quanto ao desempenho de sua empresa e dos concorrentes indicados, atribuindo notas de 0 (pior desempenho) a 10 (melhor desempenho).

Atributos	Logo-center	Conc. 1 (Datasul)	Conc. 2 (Microsiga)	Conc. 3 (SAP)
1- Funcionalidade do <i>software</i>				
2- Adequação de funcionalidades relevantes às características do segmento/país (localização)				
3- Capacidade de integração com outros sistemas				
4- Imagem da empresa				
5- Preço total e condições de pagamento				
6- Base instalada de clientes locais e/ou clientes referência				
7- Atendimento comercial (postura consultiva, capaz e ágil, relacionamento)				
8- Suporte para implantação e manutenção do <i>software</i>				
9- Quantidade e qualidade de parceiros de serviços				
10- Indicação de consultorias				
11- Presença no país da estrutura do fornecedor do <i>software</i>				
12- Parcerias estratégicas do fornecedor c/ outras empresas				

QUESTÕES PARA ÁREA DE MARKETING

Aplicação do valor percebido no planejamento

- | | |
|----|---|
| 5. | Quais são os principais produtos/serviços da empresa e qual a sua importância (financeira ou estratégica) para a empresa ? |
| 6. | Quais são a missão, os objetivos estratégicos, os principais indicadores de gestão e como o valor para o cliente é incorporado nesses elementos ? |
| 7. | Como a empresa efetua seu planejamento (metodologia, nível de planejamento, frequência, participantes, avaliação e controle) ? Como o conceito de valor para o cliente é utilizado neste planejamento ou como poderia ser mais aplicado (eventuais barreiras) ? |

Capacidade de sentir o mercado

- | | |
|-----|--|
| 8. | Quais são as informações relevantes sobre clientes obtidas pela empresa e como são obtidas ? |
| 9. | Como a empresa monitora a concorrência e quais são os principais concorrentes ? |
| 10. | Como são disseminadas as informações sobre clientes e concorrentes para as áreas internas ? |

Aplicação do valor percebido na estratégia de seleção de mercado-alvo e segmentação

- | | |
|-----|---|
| 11. | Quais são as principais competências da empresa (capacidades diferenciais em relação à concorrência, difíceis de copiar e superiores) ? |
| 12. | Quais são os segmentos de mercado selecionados como alvo pela empresa ? Porque a empresa utiliza esta forma de segmentação e seleção ? Houve mudanças recentes nesta seleção ? |
| 13. | Quais são os atributos de valor que a empresa procura oferecer e que comunica a seus clientes ? Como a empresa selecionou estes atributos ? |
| 14. | Como o conceito de valor para o cliente tem influenciado a estratégia de seleção de mercado (e segmentação) da empresa ? Exemplificar ou comentar como poderia ser mais aplicado este conceito (eventuais barreiras). |

Aplicação do valor percebido na estratégia de posicionamento

- | | |
|-----|---|
| 15. | Como a empresa posiciona seus produtos e serviços, perante os clientes, diferenciando-os em relação à concorrência ? Como mudou esse posicionamento de mercado nos últimos anos ? |
| 16. | Como o conceito de valor para o cliente tem influenciado a estratégia de posicionamento da empresa ? Exemplificar ou comentar como poderia ser mais aplicado este conceito (eventuais barreiras). |

Capacidade de relacionamento com o mercado

- | | |
|-----|--|
| 17. | Como a empresa mantém, por sua iniciativa, relacionamento com os clientes ? |
| 18. | No contexto de relacionamento com clientes, a empresa desenvolve alguma forma de parceria ou aliança com clientes ? Descrever. |
| 19. | Quais as práticas de marketing de relacionamento e/ou ações de fidelização que a empresa realiza ? |
| 20. | Qual é a atuação da empresa quanto a parcerias estratégicas e como elas colaboram para aumentar o valor para o cliente ? Exemplificar. |

Identificação (determinação) do valor percebido

21. Como a empresa pesquisa o valor percebido pelo cliente e o que o cliente quer e necessita (os atributos de valor desejados pelos clientes de seus mercados selecionados) ?

22. Como a empresa identifica, com a antecedência adequada, mudanças de mercado que sinalizem novos valores desejados pelos clientes atuais e potenciais?

Disseminação do valor pela ação na cultura e na infra-estrutura

23. Como a empresa divulga internamente as informações sobre valor do cliente ?

24. Como as várias áreas estão comprometidas com a geração de valor para o cliente ? O presidente, diretores e gerentes dedicam uma parcela representativa de seu tempo a contatos com clientes (para entender suas necessidades e encontrar as melhores formas de atendê-las) ou reúnem-se regularmente para discutir sobre clientes, mercado e concorrentes ?

25. Quais são os esforços da empresa para criar uma cultura interna orientada para o cliente e para o valor do cliente ? Citar evidências.

26. Quais as ações (esporádicas ou contínuas) da empresa para adequar seus sistemas internos (recompensa, informações) de modo a favorecer a entrega de valor ao cliente?

Criação e entrega de valor

27. Quais são os processos da empresa que são mais relevantes sob a ótica de criação, desenvolvimento e entrega de valor ao cliente ?

Avaliação e controle do valor

28. Como são controlados e avaliados estes processos, quanto à criação ou entrega de valor para o cliente ?

29. Como a empresa pesquisa a satisfação dos clientes ? Como esta avaliação é utilizada para melhoria dos processos ligados a criação e oferta de valor ?

Aplicação do valor percebido na estratégia de produtos

30. Quais foram os produtos ou serviços lançados nos últimos 2 anos e quais os seus resultados (em termos de valor percebido) para o cliente ?

31. Quais são os serviços/produtos complementares que a empresa utiliza para agregar valor ao produto básico ?

32. Qual é a estratégia de desenvolvimento de produtos da empresa e como essa estratégia cria ou desenvolve valor para o cliente ?

33. Como os valores ou necessidades identificados junto a clientes influenciam o desenvolvimento de melhorias nos produtos ou o desenvolvimento de novos produtos ? Exemplificar.

34. Considerando o conjunto dos novos projetos da empresa, qual é o percentual de projetos *market-driven* (originados de solicitação ou necessidades de clientes, em contraposição a projetos *technology-driven* - originados do perfil tecnológico da empresa) ? Qual é o percentual do orçamento da equipe de desenvolvimento (englobando recursos humanos, financeiros, equipamentos) alocado em projetos *market-driven* (em contraposição aos projetos *technology-driven*) ?

35. Comente sobre a disposição da empresa para inovação em produtos e processos. O desenvolvimento de produto baseia-se em evolução dos produtos atuais ou em novos produtos inovadores? Exemplificar.

36. Na sua opinião, qual é a influência de cada fator abaixo listado na definição da estratégia de desenvolvimento de produtos da empresa (distribua 100 pontos)?

	Características dos produtos concorrentes
	Necessidades e características valorizadas pelos clientes-alvo
	Aspectos financeiros (custos, margens)
	Competências específicas da empresa
	Percepção de tendências futuras do mercado
	Outros (especificar)
100	TOTAL

Aplicação do valor percebido na estratégia de preços

37. Qual é a estratégia de preços da empresa (baseada em custos, *mark-up*, concorrência, valor percebido, preço de penetração, *skimming/premium*, preço de pacote/*bundle*, diferenciado por segmento/cliente)? Qual é, em sua opinião, a influência de cada fator abaixo listado na definição dessa estratégia (distribua 100 pontos)?

	Análise interna de custos
	Metas internas de margens de lucro
	Preços de produtos concorrentes
	Valor percebido pelo cliente
	Outros (especificar)
100	TOTAL

38. Como o valor percebido pelo cliente influencia a estratégia de preços da empresa? Exemplificar ou comentar como poderia ser mais aplicado este conceito (eventuais barreiras).

Aplicação do valor percebido na estratégia de distribuição

39. Qual é a estratégia de canais de distribuição da empresa e qual a contribuição desses canais para a percepção do cliente quanto ao valor entregue pela empresa?

40. Quais as ações da empresa junto a seus canais de distribuição para adicionar valor para o cliente (capacitação de canais de prestação de serviços de implantação e treinamento, desenvolvimento de canais de distribuição de produtos complementares, etc.)? Exemplificar.

Aplicação do valor percebido na estratégia de comunicação

41. Qual é a estratégia de comunicação da empresa? Como a empresa comunica ao mercado os atributos de valor de seu produto?

42. Como o valor percebido pelo cliente influencia o conteúdo da estratégia de comunicação da empresa? Exemplificar ou comentar como poderia ser mais aplicado este conceito (eventuais barreiras)?

Aplicação do valor percebido pela unidade de tomada de decisão na estratégia comercial

43. Como a empresa identifica as pessoas do cliente que têm o papel de decisor ou influenciador em cada fase do processo decisório de compra do cliente? Como a empresa atua junto a cada uma destas pessoas?

44. Qual é o percentual de seus clientes atuais em que sua equipe comercial aplicou, na prática de vendas, o processo de identificar e atuar na unidade de tomada de decisão do cliente? Comente sobre a eficácia dessa prática na empresa.

Ênfase nas práticas de gestão do valor percebido

45.	Para cada uma das práticas de gestão do valor do cliente listadas na tabela abaixo, assinale a classificação que reflita, em sua opinião, a ênfase com que a prática vem sendo atualmente considerada em sua empresa. Utilize a legenda: ênfase alta = prática muito considerada, ênfase média = prática considerada, mas sem destaque especial, ênfase baixa = prática com pouca ou nenhuma consideração.	
	Prática	Ênfase atual
	identificação do valor para o cliente, com avaliação do desempenho relativo nos atributos de valor relevantes e/ou futuros atributos de valor para o cliente (aptidão para sentir o mercado)	
	disseminação pela empresa de informações sobre o valor para o cliente	
	capacitação para analisar o processo decisório de compra do cliente sob a ótica do valor	
	entender porque os pedidos são ganhos ou perdidos	
	alinhamento da empresa (pessoal, processos, sistema de recompensa, cultura, objetivos) para o valor e as necessidades do cliente (ser orientada para fora)	
	sistema de gestão estratégica que permite aprendizado participativo sobre valor (utilização de ferramentas de análise do valor)	
	incorporar o valor para o cliente no processo de planejamento estratégico (missão e objetivos) e disseminá-lo em todos níveis gerenciais	
	gestão dos processos segundo o valor (processos para entender, criar e entregar valor)	
	manter relacionamento colaborativo com clientes e canais (relacionamentos de longo prazo, parcerias ou alianças estratégicas para ampliar o valor para o cliente)	
	segmentação de mercado baseada em benefício do produto ou situação de uso	
	seleção de segmentos-alvo com base no valor desejado pelo cliente, nas capacidades da empresa e na análise da concorrência	
	posicionamento de mercado baseado no valor para o cliente	
estratégia de desenvolvimento de produtos	ofertas compostas por produto básico e serviços complementares opcionais, definidos a partir de atributos de valor para o cliente	
	baseada no valor para o cliente, com pesquisa das necessidades, conseqüências de uso ou objetivos desejados pelos clientes e com especificações de produto que incorporam valores desejados pelos clientes	
	incorpora o valor para o cliente, utilizando técnicas como desenvolvimento próximo ao cliente, QFD, beta-testes, equipes multidisciplinares	
estratégia de preços	baseada em valor criado e entregue para o cliente (e não em custos, margens ou concorrentes)	
	com ações para reduzir a sensibilidade de preço do cliente (como formas de financiamento ou comercializar apenas o produto básico)	
estratégia de distribuição	permite atender mais agilmente às necessidades específicas de clientes	
	contém ações de relacionamento cooperativo com canais (como programas de treinamento, ferramentas de venda e sistemas de compensação)	
	baseada em canais voltados para o cliente, premiando sua capacitação e engajamento em fornecer valor para o cliente	
estratégia de comunicação	conteúdo enfatiza os atributos de valor para os clientes (benefícios ou conseqüências de uso), ao invés de características do produto	
	uso de depoimentos de clientes reforçando a imagem do produto/empresa	

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESA CLIENTE

Empresa : _____ Nome: _____ Data: ___/___/___

QUESTÃO PARA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Relevância das áreas internas no processo decisório de compra do sistema ERP

1.	Identificar as áreas internas mais influentes ou decisoras, dentre as áreas participantes no processo de compra de <i>software</i> de gestão empresarial e a sua importância relativa no processo (distribuir 100 pontos entre todas as áreas citadas) ?
----	--

QUESTÕES PARA TODAS ÁREAS PESQUISADAS

Visão das áreas internas da empresa cliente quanto aos atributos de valor


2.	A lista seguinte contém diferentes atributos que podem influenciar a decisão de compra de sistema ERP, na ótica de um cliente. Considerando a situação de primeira compra do sistema ERP e o contexto de sua empresa, ordene os atributos segundo o grau de importância para o cliente (utilize uma escala de 1 a 12, assinalando 1 para o atributo mais importante e assim sucessivamente, até o número 12 para o menos importante).
----	---

Atributo	Importância
1- Funcionalidade do <i>software</i> (amplitude/desempenho das funções, atualização tecnológica)	
2- Adequação de funcionalidades relevantes às características do segmento/país (localização)	
3- Capacidade de integração do <i>software</i> com outros sistemas (legados ou de terceiros)	
4- Imagem da empresa fornecedora do <i>software</i>	
5- Preço total e condições de pagamento	
6- Base instalada de clientes locais e/ou clientes referência	
7- Atendimento comercial (postura consultiva, capaz e ágil, relacionamento)	
8- Suporte para implantação e manutenção do <i>software</i>	
9- Quantidade e qualidade de parceiros de serviços	
10- Indicação de consultorias	
11- Presença no país da estrutura do fornecedor do <i>software</i>	
12- Parcerias estratégicas do fornecedor de <i>software</i> com outras empresas	
Outros:	

3.	Indique, para cada um dos atributos de valor listados, sua percepção quanto ao desempenho dos concorrentes indicados, atribuindo notas de 0 (pior desempenho) a 10 (melhor desempenho).
----	---

Atributos	Logo-center	Conc. 1 (Datasul)	Conc. 2 (Microsiga)	Conc. 3 (SAP)
1- Funcionalidade do <i>software</i>				
2- Adequação de funcionalidades relevantes às características do segmento/país (localização)				
3- Capacidade de integração com outros sistemas				
4- Imagem da empresa				
5- Preço total e condições de pagamento				
6- Base instalada de clientes locais e/ou clientes referência				
7- Atendimento comercial (postura consultiva, capaz e ágil, relacionamento)				
8- Suporte para implantação e manutenção do <i>software</i>				
9- Quantidade e qualidade de parceiros de serviços				
10- Indicação de consultorias				
11- Presença no país da estrutura do fornecedor do <i>software</i>				
12- Parcerias estratégicas do fornecedor c/ outras empresas				

7.2. Anexo B – Folheto do programa “Estamos Comprometidos ? “



Estamos Comprometidos?

LOGOCENTER S.A.

Valores

Nossa Missão
Ser um excelente provedor de soluções de utilização de informações pelo mercado.

Nossa Política da Qualidade
Satisfazer as necessidades dos clientes através de um processo de evolução contínua dos nossos produtos e serviços, promovida pela utilização de novas tecnologias e desenvolvimento humano.

Nossa Função Social
Desenvolver produtos e serviços úteis, gerar oportunidades de trabalho digno e desenvolver as pessoas em todas as suas dimensões, com resultados benéficos a todos.

Motivo pelo qual Almejamos o Lucro
Para que possamos evoluir e expandir, gerando melhor atendimento das funções, tanto operacionais quanto sociais, e satisfazer às expectativas dos empreendedores (acionistas).

Nosso Ideal
Liderar o mercado em nosso segmento.

Nossos Princípios do Comprometimento
Praticar sempre em nossos relacionamentos:

- A Verdade
- O Respeito
- A União

LOGOCENTER S.A. - RUA ...

7.3. Anexo C – Folheto sobre Prêmio Top of IT em ERP 2003

Logocenter é Top of IT em ERP pela revista Network

A Logocenter obteve o reconhecimento máximo em ERP no prêmio Top of IT 2003 da Revista Network, superando concorrentes nacionais e internacionais de grande porte. O prêmio resultou da avaliação de 408 entrevistados em 371 corporações, sendo 98% das entrevistas feitas com executivos da área de TI. Confira a reportagem no verso.

IT - mídia **LINUX SAI NA FRENTE PELA DISPUTA DA PLATAFORMA PARA 64 BITS**

Network

A REVISTA DE INFRA-ESTRUTURA DE TI

Os

por Anderson Gargel, Cláudio Ferreira e Estela Silva

Ao longo de 38 dias, de 3 de junho a 11 de julho, a pesquisa Top of IT recebeu avaliação de 408 entrevistados de um total de 371 corporações. De posse deste rico volume de dados, chegamos às melhores marcas de 21 categorias, as mais representativas no mercado de tecnologia da informação. Um estudo cujo objetivo primordial é o de mapear o ambiente de negócios, além de apontar as razões pelas quais uma marca ou o conjunto de suas soluções têm uma melhor presença no segmento corporativo.

Essos leitores corporativos elegem as marcas preferidas para trabalhar nas categorias: Ambiente de Desenvolvimento, Banco de dados, Business Intelligence, CRM, ERP, Firewall, Groupware, IDS de Rede, Impresoras de Rede, Laser P&B, Infra-estrutura de Redes Wireless, Roteadores, Servidores Aplicação, Servidores de Rede, Servidores, Servidores Com Mais de 20 Processadores, Servidores de Armazenamento, Sistemas Operacionais de Rede, Sistemas de Gerenciamento de Rede, Switch de chassis e Switch Stackable. Para respaldar as informações obtidas junto a 408 profissionais ligados à tecnologia que participaram de nossa pesquisa, podemos apontar que a seleção ou contratação de tecnologia e estáo feitas pelos cargos de CIOs, diretores, gerentes, e desenvolvedores. Uma informação relevante que mostra o alto nível de decisão que acom-

A VOZ DOS CLIENTES



Corporações elegem pelo voto direto as melhores marcas de TI em 21 setores

- Empresa brasileira é a preferida em ERP
- Prêmios em servidores vão para Dell e HP
- Borland é o destaque em desenvolvimento

...mento de rede fica nas mãos de novata
...namento

7.4. Anexo D – Depoimento de cliente

Fonte: jornal Logocenter World, número 16, agosto/2003, página 5

CLIENTE

GRUPO SIMILAR

empresa do setor eletroeletrônico
e automação industrial
adota Logix ERP II

O Grupo Similar, empresa dos setores eletroeletrônico e automação industrial, localizada em Curitiba, Paraná, adotou o Logix visando integrar as diversas áreas da Companhia em busca de maior controle, redução de custos, processos operacionais uniformes e para obter maior competitividade em seu negócio.

Confiabilidade e agilidade do fornecedor do sistema no atendimento às necessidades da Companhia foram, de acordo com Rogério Ritter, controller da empresa, os principais fatores de decisão na escolha do Logix. "Além destes fatores", segundo ainda o executivo, "o suporte e manutenção oferecidos pela Logocenter; o preço competitivo do sistema; a tecnologia aplicada e as possibilidades de evolução tecnológica da plataforma foram decisivos", concluiu.

A empresa adotou todas as gestões de entrada e saída do ERP que deverão suportar as gestões financeira e administrativa do Grupo Similar.

Conforme Rogério Ritter, o Grupo estará, nos próximos meses, integrando o sistema aos outros projetos com aplicações B2B, unindo-o também às gestões comerciais da empresa.

O Grupo Similar, empresa com receitas anuais da ordem de US\$ 2 milhões no ano fiscal de 2001, iniciou suas atividades em 1997. O Grupo possui parcerias exclusivas no Paraná e Santa Catarina com as multinacionais SICK, EURO THERM, CAMOZZI, empresas européias fabricantes de sensores industriais, equipamentos para segurança em máquinas, leitores e coletores de códigos de barras, controladores de temperatura e cilindros pneumáticos.

O Grupo é formado pelas empresas Similar Produtos Eletrônicos, do Paraná e Similar Automação Ltda, de Santa Catarina.



7.5. Anexo E – Propaganda sobre o produto Logix

Fonte: veiculada no jornal Gazeta Mercantil, nos períodos de abr a jun e ago a dez de 2003



Resultados Logix para sua empresa:

- Redução do ciclo operacional
- Liberação de capital de giro
- Maior tempo livre para ações de planejamento
- Eficiência comprovada em mais de 600 empresas

Logix 100% 100% 100% TEM QUE EVOLUIR
GARANTIDO PELA LOGOCENTER SA
www.logocenter.com.br 0800 702 3002

**Logix aumenta a competitividade
de sua empresa no mercado.**