



Autor: Roque Ribeiro Júnior

Análise de Valor Percebido em Relações entre Empresas – Um Enfoque no Segmento Metal Mecânico

78/2014

**CAMPINAS
2014**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Autor: Roque Ribeiro Júnior

**Análise de Valor Percebido em Relações entre
Empresas – Um Enfoque no Segmento Metal Mecânico**

*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da
Faculdade de Engenharia Mecânica da
Universidade Estadual de Campinas, como
requisito para a obtenção do título de Mestre em
Engenharia Mecânica, na Área de Materiais e
Processos de Fabricação.*

Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Luiz Agostinho

**ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO
FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO
ALUNO ROQUE RIBEIRO JÚNIOR, E ORIENTADA
PELO PROF. DR. OSWALDO LUIZ AGOSTINHO.**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Oswaldo Luiz Agostinho", is written over a horizontal dotted line.

ASSINATURA DO ORIENTADOR

**CAMPINAS
2014**

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Área de Engenharia e Arquitetura
Rose Meire da Silva - CRB 8/5974

R354a Ribeiro Júnior, Roque, 1974-
Análise de valor percebido em relações entre empresas - um enfoque no segmento metal mecânico / Roque Ribeiro Júnior. – Campinas, SP : [s.n.], 2014.

Orientador: Oswaldo Luiz Agostinho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Cliente - Contatos. 2. Cadeia de suprimentos. 3. Fornecedores. I. Agostinho, Oswaldo Luiz, 1943-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Analysis of perceived value in relationships between companies - a focus on mechanical sector

Palavras-chave em inglês:

Client - Contacts

Supply chain

Providers

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora:

Oswaldo Luiz Agostinho [Orientador] Olívio

Novaski

Marcus Fabius Henriques de Carvalho

Data de defesa: 30-07-2014

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE MANUFATURA E
MATERIAIS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO

**Análise de Valor Percebido em Relações entre
Empresas – Um Enfoque no Segmento Metal Mecânico**

Autor: Roque Ribeiro Júnior

Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Luiz Agostinho

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:

**Prof. Dr. Oswaldo Luiz Agostinho, Presidente
DEMM / FEM / UNICAMP**

**Prof. Dr. Olívio Novaski
DEMM / FEM / UNICAMP**

**Prof. Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho
PUC Campinas**

Campinas, 30 de Julho de 2014.

Resumo

A cada dia que passa torna-se mais importante ter o conhecimento das melhores estratégias de parceria com o cliente e fornecedores. Estas devem ser baseadas na confiança e total envolvimento no negócio que visa atender às necessidades e expectativas de um mercado consumidor. Deve-se também considerar, neste contexto, a velocidade, o volume e o valor da informação que é compartilhada, que, se bem utilizada torna-se uma ferramenta eficaz para alavancar negócios. Dentro desta perspectiva, a identificação correta daquilo que o mercado percebe como valor no produto e serviço oferecido pode ser um diferencial, uma vez que permite à empresa ter seu foco totalmente concentrado no que realmente importa para seu cliente. Este trabalho tem como objetivo analisar os diversos métodos para mensurar o Valor Percebido, selecionar e aplicar um dado modelo, num ambiente de negócios entre empresas, partindo dos resultados do modelo desenvolvido, verificar as relações entre cliente e fornecedor em âmbito corporativo. Uma revisão do conhecimento a respeito de valor percebido e de seus antecedentes se fez necessária. A qualidade percebida e o sacrifício percebido (esforços e riscos) foram estudados. Efetuou-se um estudo da evolução dos modelos de valor percebido apresentados ao longo dos anos. A pesquisa tem enfoque em clientes do segmento metal mecânico, que avaliaram o produto e o serviço de alguns fornecedores de ferramentas de corte. A partir dos resultados obtidos na mensuração, é feita uma análise das reais expectativas e percepções do cliente em relação aos quesitos entregues pelos fornecedores. Os resultados de campo são confrontados com as visões de relacionamento entre cliente e fornecedor de determinados autores, num contexto de negócios corporativos. O procedimento e técnica de abordagem de estudo foram: entrevistas semiestruturadas com gerentes, supervisores, técnicos das indústrias clientes dos fornecedores de ferramentas de corte. Enfim, este trabalho visa contribuir como material adicional de estudo em gestão de valor para o cliente, sendo esta uma ferramenta eficaz para estabelecimento de estratégias para que as empresas em ambientes altamente competitivos obtenham vantagem e ofereçam valor superior aos clientes.

Palavras-Chave: Valor Percebido; Relacionamento; Clientes

Abstract

With each passing day, it becomes more important to have knowledge of the best strategies in partnership with the client and suppliers. These should be based on trust and full involvement in the deal that aims to meet the needs and expectations of a consumer market. One should also consider, in this context, speed, volume and the amount of information that is shared, which, if used becomes an effective tool for business advantage. Within this perspective, the correct identification of what the market perceives as value in the product and service offered can be a differentiator, as it allows the company to have its focus totally focused on what really matters to your customer. This study aims to analyze the different methods to measure the Perceived Value, select and develop a data model, a business between undertakings, based on the results of the model developed to examine relationships between customer and supplier at the corporate level. A review of knowledge about perceived value and his background was necessary. The perceived quality and perceived sacrifice (efforts and risks) were studied. We conducted a study of the changing patterns of perceived value presented over the years. The research is focused on client's mechanic metal segment, which reviewed the product and the service of some suppliers of cutting tools. From the results obtained in the measurement, an analysis of actual customer perceptions and expectations concerning the questions provided by suppliers is taken. Field results are confronted with visions of relationship between customer and supplier of certain authors, in the context of corporate business. The procedure and technique study approach were semi-structured interviews with managers, supervisors, technicians from customer industries suppliers of cutting tools. Anyway, this work aims to contribute as additional study material in managing customer value, which is an effective tool for establishing strategies for companies in highly competitive environments gain advantage and deliver superior customer value.

Keywords: *Perceived Value; Relationship; Customers.*

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	<i>Visão Geral do Problema.....</i>	2
1.2	<i>Objetivos do Trabalho</i>	3
1.3	<i>Justificativa do Tema.....</i>	4
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1	<i>Valor Percebido</i>	5
2.2	<i>Preço.....</i>	9
2.3	<i>Valor Percebido em B2B (Negócios entre Empresas).....</i>	10
2.4	<i>Modelos de Valor e Suas Contribuições</i>	12
2.4.1	<i>Modelo de Monroe e Krishnan (1985).....</i>	12
2.4.2	<i>Modelo de Zeithaml (1988)</i>	13
2.4.3	<i>Modelo de Dodds et Al. (1991)</i>	14
2.4.4	<i>Modelo de Gale (1996)</i>	15
2.4.5	<i>Modelo de Argawal e Teas (2001).....</i>	16
2.4.6	<i>Modelo de Fiol et Al. (2011)</i>	17
2.5	<i>Mercados e Relacionamentos Organizacionais.....</i>	19
2.6	<i>Cadeia de Suprimentos de Ferramentas de Corte</i>	24
2.6.1	<i>Gerenciamento de Ferramentas.....</i>	29
2.6.2	<i>Indústria de Ferramentas de Corte no Brasil.....</i>	31
3	APLICAÇÃO DO MODELO	33
3.1	<i>Etapas do Desenvolvimento do Modelo.....</i>	36
3.1.1	<i>Etapa 1 - Definição de atributos a serem avaliados pelos clientes.....</i>	36
3.1.2	<i>Etapa 2 - Pesquisa de Campo junto aos clientes</i>	38

3.1.3	<i>Etapa 3 - Análise dos Resultados</i>	40
3.2	<i>Premissas do Modelo</i>	41
3.3	<i>Limitações do Modelo</i>	42
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1	<i>Pesquisa no Fornecedor</i>	44
4.2	<i>Pesquisa nos Clientes</i>	48
4.3	<i>Análise Geral</i>	68
4.4	<i>Análise das Relações Cliente X Fornecedor</i>	70
5	CONCLUSÃO E SUGESTÃO PARA PRÓXIMOS TRABALHOS	72
5.1	<i>Limitações do estudo</i>	73
5.2	<i>Sugestão para pesquisas futuras</i>	74
	REFERÊNCIAS	75

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais,

**Roque Ribeiro (in memorian) e
Cenira de Camargo Ribeiro (in memorian),**

Pelo amor incondicional de todas as horas, pelo exemplo de trabalho e honestidade e, por serem responsáveis pela minha educação e pelo meu caráter.

A minha esposa,

Luciana Silva Araújo Ribeiro,

Pelo incentivo e por sempre estar comigo, nos bons e maus momentos de minha vida.

Aos meus filhos,

Júlia e Arthur,

Que, com os seus sorrisos, me fazem lembrar que a vida deve ser simples e bela.

“Tudo o que persistimos em fazer, torna-se fácil, não porque a natureza do trabalho mude, mas porque a nossa capacidade aumenta.”

(Ralph W. Emerson)

Agradecimentos

Este trabalho não poderia ser realizado sem a ajuda de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

Primeiramente a Deus, que me deu entendimento, força e vida.

A minha esposa pelo amor e apoio em todos os momentos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Oswaldo Luiz Agostinho pela dedicação e exemplo. Além disso, sua experiência e paciência nos momentos mais difíceis deste estudo foram de enorme importância.

Aos Prof. Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho e Prof. Dr. Antônio Batocchio, que também mostraram os caminhos a serem seguidos.

A todos os professores e colegas do departamento, que ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

Aos colaboradores e participantes da elaboração e desenvolvimento da pesquisa, os fornecedores de ferramentas e seus respectivos clientes.

Aos amigos Jorge, Roberto, Amilton e Pedron, pelo incentivo, amizade e apoio.

Lista de Ilustrações

<i>Figura 2.1 – Determinantes do Valor Percebido.</i>	6
<i>Figura 2.2 – Modelo de Monroe e Krishnan.</i>	12
<i>Figura 2.3 – Modelo de Zeithaml.</i>	13
<i>Figura 2.4 – Modelo de Dodds et Al</i>	14
<i>Figura 2.5 – Modelo de Gale</i>	15
<i>Figura 2.6 – Modelo de Argawal e Teas.</i>	16
<i>Figura 2.7 – Modelo de Fiol et Al.</i>	17
<i>Figura 2.8 – Evolução da Ferramentas de Corte.</i>	25
<i>Figura 2.9 – Ferramentas de Corte.</i>	26
<i>Figura 2.10 – Cadeia de Suprimentos de Ferramenta de Corte.</i>	27
<i>Figura 2.11 – Visão do Gerenciamento de Ferramentas de Corte</i>	30
<i>Figura 2.12 – Industrias de Ferramentas entre os Estados Brasileiros</i>	32
<i>Figura 3.1 – Estágios do Desenvolvimento do Modelo de Gale.</i>	36
<i>Figura 4.1 – Relações na Cadeia – Foco de Pesquisa</i>	43
<i>Figura 4.2 – Ponderação de Preço Percebido</i>	52
<i>Figura 4.3 – Índices de Qualidade do Fornecedor 1</i>	58
<i>Figura 4.4 – Índices de Qualidade do Fornecedor 2</i>	59
<i>Figura 4.5 – Índices de Qualidade do Fornecedor 3</i>	60
<i>Figura 4.6 – Índices de Qualidade do Fornecedor 4</i>	61
<i>Figura 4.7 – Índices de Qualidade do Fornecedor 5</i>	62
<i>Figura 4.8 – Índices de Qualidade do Fornecedor 6</i>	63
<i>Figura 4.9 – Índices de Qualidade do Fornecedor 7</i>	64

Lista de Tabelas

<i>Tabela 2.1 - Determinantes do Valor Entregue para o Cliente.....</i>	<i>08</i>
<i>Tabela 2.2 - Resumo dos Modelos Apresentados.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 2.3 - Relacionamento Cliente Fornecedor.</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 2.4 - Estratégias de Relacionamento na Cadeia Produtiva.</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 2.5 - Relações de Suprimento de Ferramentas.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 3.1 - Formulário de Reunião de Grupo Focal.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 3.2 - Formulário de Avaliação no Cliente</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 4.1 - Descrição da Etapas da Pesquisa.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 4.2 - Média dos Resultados da Reunião Interna.</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 4.3 - Ponderação Qualidade X Preço no Fornecedor.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 4.4 - Ponderação Qualidade X Preço e Atributos pelo Cliente.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 4.5 - Resultados Ponderação: Comparativo Clintes X Fornecedor.</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 4.6 - Preço Percebido pelos Clientes - Resultados.</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 4.7 - Participação de Mercado - Resultados.</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 4.8 - Comparação Preço Percebido X Participação.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 4.9 - Avaliação de Desempenho.</i>	<i>54</i>
<i>Tabela 4.10 - Índice de Qualidade do Atributo Durabilidade do Fornecedor 3.</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 4.11 - Índices de Qualidade do Fornecedor 1 - Análise de Todos os Atributos.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 4.12 - Índice de Qualidade - Resultado Geral de Todos os Fornecedores.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 4.13 - Comparativo Fornecedor X Fornecedor 7.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 4.14 - Resumo dos Resultados de IQ dos Fornecedores.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 4.15 - Qualidade Percebida do Fornecedor 3.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 4.16 - Qualidade Percebida dos Fornecedores.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 4.18 - Quadro Geral dos Resultados Obtidos na Pesquisa.....</i>	<i>68</i>

Lista de Abreviaturas e Siglas

Siglas

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CBN	<i>Cubic Boron Nitride</i>
HSS	<i>High Speed Steel</i>
IQ	<i>Índice de Qualidade</i>
PCD	<i>Polycrystalline Diamond</i>
QP	<i>Qualidade Percebida</i>
SINAFER	<i>Sindicato da Indústria de Artefatos de Ferro, Metais e Ferramentas em Geral</i>
VMI	<i>Vendor Management Inventory</i>
VP	<i>Valor Percebido</i>

1 Introdução

No cenário competitivo, com a evolução das relações mercadológicas, o sucesso de fornecedores de bens e serviços depende não só de atrair, mas também de conquistar a lealdade do cliente. Vários autores confirmam isso. Agostinho (2012) destaca a necessidade de Inovação, Agilidade e Capacidade de Resposta às corporações. Kotler & Armstrong (2007, p.12) enfatizam a necessidade e importância de não apenas obter novos clientes, mas de retê-los e cultivá-los.

De que adianta uma clientela numerosa, se ela não se satisfaz com o produto e / ou serviço oferecido? Se não houver fidelização do cliente, não haverá perspectiva de um negócio lucrativo em longo prazo. E a estrutura de valor para o cliente tem como finalidade apontar os atributos mais relevantes para cada tipo de consumidor, a fim de serem selecionadas estratégias de sucesso, com base em informações necessárias sobre a visão de valor perceptivo do cliente em relação ao mercado fornecedor.

A revolução da qualidade, ocorrida nas últimas décadas, fez as organizações atentarem para a satisfação do cliente. Neste sentido, os programas de gerenciamento da qualidade foram se multiplicando para atender às exigências do mercado, adequando produtos em conformidade às expectativas dos consumidores. O fato é que esta satisfação é também fortemente influenciada por outros fatores, que não somente a conformidade com as expectativas dos clientes.

Neste cenário emerge o conceito de valor, relacionando aspectos de qualidade ofertada aos esforços inerentes ao processo de aquisição de um bem e/ou serviço, os quais podem ser os custos monetários, bem como os fatores psicológicos e sociais desta relação. De uma maneira geral, os consumidores de um bem e/ou serviço procuram a oferta que lhes ofereça o máximo de valor.

Boa parte das ferramentas de gestão e produtividade tende a enfatizar seus objetivos naquilo que o cliente espera e valoriza nos produtos entregues pelos fornecedores. Cada vez mais, o futuro de qualquer organização depende da satisfação às necessidades explícitas e implícitas de seus clientes. Várias empresas têm utilizado a pesquisa para determinar os desejos e as necessidades do mercado. A identificação das expectativas reais de valor é uma hábil estratégia para sair à frente das empresas competidoras, aumentando a lucratividade e a participação (Market Share) nos negócios com os clientes.

Visão Geral do Problema

Partindo-se do princípio de que marketing é o processo que leva a trocas e definindo-se troca como uma transação entre duas partes, em que algo é trocado por outro de maior valor, pode-se concluir que o valor dado pelo consumidor provê as bases a todas as atividades de marketing, merecendo especial atenção daqueles que pesquisam consumidores. As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes devem ser prioridades na gestão de empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços.

Num ambiente tão competitivo, é importante saber quais atributos, entre produto e serviço, são primordialmente valorizados pelos clientes. Ter esta informação propicia a oportunidade de traçar estratégias mais focadas e levantar pontos a serem melhorados. Conforme analisa Cobra (2009, pg. 28), as organizações edificam relacionamentos com os clientes, oferecendo-lhes valor e satisfação, beneficiando-se com a fidelidade deles, obtida pela satisfação e percepção de valor. E, como resultado, consegue-se significativo aumento nas vendas e lucratividade.

Na batalha empresarial, reflexo da globalização e aumento da competitividade, precisa-se muito mais que satisfação para ganhar e reter clientes. Com o advento da internet, a relação entre cliente e fornecedor tornou-se mais próxima e interativa. A nova economia exige mudança nos sistemas tradicionais de gestão e das estruturas organizacionais. Apesar de pouco estudado e difundido, o estudo e aplicação do valor percebido ganha força na arena de negócios.

O conceito de valor percebido não é novo. Zeithaml (1988) realizou pesquisa qualitativa sobre as percepções de preço, qualidade e valor, demonstrando as diferentes conceituações de atributos importantes para o consumidor. Posteriormente, diversos autores realizaram trabalhos a respeito deste tema: Dodds et al., 1991; Gale, 1996; Ulaga e Chacour, 2001; Ulaga et al., 2011; Skudienne et al., 2013. Interessante salientar que vários estudos apontam que a satisfação do cliente está inserida no contexto de valor percebido. Portanto, a análise de valor se torna superior, por não focar somente em satisfação e englobar diversos conceitos. Outro fato importante é que, na literatura e no meio acadêmico, há estudos sobre avaliação de valor percebido por clientes finais ou consumidores, mas há poucos enfoques sobre o tema num ambiente de relação entre empresas ou B2B (Business to Business).

O conhecimento sobre as relações comerciais e o valor percebido pelos consumidores pode revelar diferenças na valoração de atributo de determinado produto e / ou serviço, o que

reforçaria a importância da teoria sobre valores e sua contribuição para as práticas de marketing. E para esta análise de valor, deve ser escolhido um público alvo e um produto definido.

Este trabalho propõe uma análise por modelo de valor percebido pelos consumidores sobre fornecedores que atuam no segmento de ferramentas de corte.

Objetivos do trabalho

Tendo como enfoque um ambiente de negócios entre empresas, esta dissertação tem como objetivo principal a escolha de um modelo dentre outros, supõe-se que identifique o valor percebido pelo cliente em relação a seus fornecedores e também fazer análise das relações corporativas entre clientes e fornecedor. A pesquisa será baseada em estudos de bibliografia citada e os resultados obtidos serão confirmados após pesquisa de campo.

Para atendimento do objetivo geral desta dissertação, são propostos os seguintes objetivos específicos.

- *Analisar o conceito de valor percebido e os modelos de mensuração e identificação do mesmo, bem como escolher e aplicar um modelo proposto para este trabalho.*
- *Selecionar as empresas, num determinado segmento, que serão objeto de pesquisa para desenvolvimento do modelo proposto.*
- *Definir quais fornecedores serão avaliados.*
- *Avaliar as relações entre cliente/fornecedor, tendo como base os resultados de percepção e avaliação de valor obtidos através da pesquisa realizada em campo.*

1.4 Justificativa do tema

O presente trabalho propõe uma abordagem de ferramentas que possam propiciar melhoria de gestão de valor com os clientes. Estas ferramentas têm o objetivo de promover a detecção de pontos em comum, assim como pontos divergentes nas expectativas tanto do fornecedor como de seus clientes.

Há algum tempo, o conceito de valor para o consumidor é foco de atenção e pesquisa na literatura da administração (ZEITHAM, 1988; GALE, 1996; LA PIERRE, 2000; KAVITA, 2009; FIOLE et al., 2011) e é, frequentemente, parte da missão e objetivos das organizações, sendo considerado fator importante para o sucesso de longo prazo das empresas.

A análise de Valor Percebido busca maximizar a lucratividade com a estratégia de criar valor para o consumidor (Gale, 1996). Para isso, as empresas precisam se empenhar para compreender o comportamento dos consumidores, especialmente em relação aos antecedentes que os levam a valorizar uma oferta acima das demais.

A gestão de valor para o consumidor é uma das poucas formas seguras para que se consiga o sucesso financeiro sustentável e de mercado (KAVITA, 2009). A habilidade de uma empresa em identificar e prover valor para o consumidor se tornou um meio de diferenciação nas relações comerciais, sendo fundamental para obtenção de vantagem competitiva.

Em cenário de competitividade, onde o cliente identifica e avalia diversos atributos de produto e serviços prestados, confrontados pelo preço percebido, proporciona-se uma visão mais precisa e focada do desempenho de cada fornecedor, no que cada um tem de positivo e no que pode ser melhorado. O valor percebido, neste contexto, é de grande cunho estratégico e competitivo.

2 Revisão da literatura

2.1 Valor Percebido

O conceito de Valor Percebido é além de muito amplo, é pouco difundido e estudado. O termo começou a ganhar destaque no início da década de 90, sendo abordado na literatura de marketing em diferentes contextos, o que contribui para a complexidade de seu estudo teórico (SANCHES & INIESTA, 2007). Embora o tema seja discutido em diversos trabalhos, o estudo do valor em marketing não está consolidado. Recentemente encontram-se mais trabalhos no meio acadêmico a respeito deste assunto (CHANG & WANG, 2011; LOUREIRO et al., 2011; BUELL & NORTON, 2012; SKUDIENE et Al., 2013; SWIRE & GALE, 2013).

O conceito de valor econômico foi abordado pelos economistas clássicos, entre eles Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx. Aristóteles foi um dos primeiros a discutir o valor da mercadoria, entretanto foram os economistas clássicos que elaboraram uma concepção mais sistematizada e completa do tema. Um dos principais impulsionadores dessa busca pelo entendimento do valor foi o momento histórico em que os economistas clássicos vivenciavam: o capitalismo. O objetivo fundamental da escola clássica era entender o sistema econômico e a forma de repartição da riqueza entre as diversas classes sociais (Ito et al., 2012). Para todos os economistas clássicos, em linha com Aristóteles, o conceito de valor se desdobra em valor de uso e valor de troca.

No contexto da Psicologia e da Sociologia, o termo valor é relacionado aos aspectos comportamentais dos públicos envolvidos. Rokeach (1973) afirma que os valores são estados-fim da vida e consistem nos objetivos e nas metas para as quais se vive. Ainda segundo o autor, existem dois tipos de valores no contexto da psicologia: os valores terminais, que são as metas que buscamos na vida (por exemplo, felicidade, liberdade, prazer) e os valores instrumentais, que são os padrões comportamentais por meio dos quais perseguimos essas metas (por exemplo, honestidade, coragem, generosidade). O marketing utiliza-se do conceito de valor da Psicologia, ao buscar compreender as relações entre os valores pessoais dos consumidores e as formas de valorização de produtos.

Na abordagem de marketing, no entanto, valor não está vinculado apenas ao aspecto econômico que tange à compra de um produto, mas confronta percepções e escolhas (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005).

Na maioria dos trabalhos que trata do tema de valor percebido, a definição corrente é a de que valor é uma avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseada em percepções do que é recebido e do que é dado. O que é recebido varia de um consumidor para outro. Por exemplo, alguns preferirão volume; outros, alta qualidade; outros ainda, conveniência. O que é dado também varia. Por exemplo: alguns estão preocupados somente com o dinheiro gasto e outros com o tempo e o esforço (ZEITHAML, 1988; GALE, 1996).

Kotler & Anderson (2007, p.10) definem valor percebido como “a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação aos concorrentes.”

Cobra (2009, p.28) enfatiza que o valor percebido do produto está intimamente ligado aos atributos e custos do produto. O autor, com base nos estudos de Zeithaml (1988), declara que estes atributos podem ser íntrossecos à natureza do produto ou extrínsecos, ou seja, atributos que podem ser adicionados após sua fabricação. A qualidade percebida é resultado da percepção, negativa ou positiva, destes atributos (Figura 2.1).

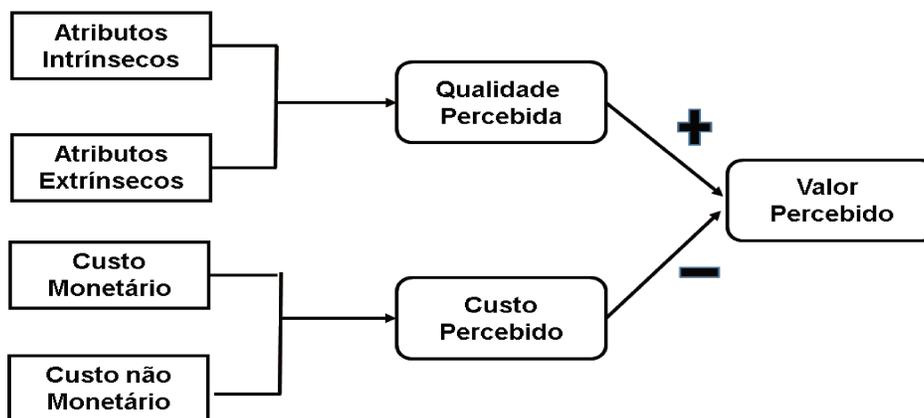


Figura 2.1: Determinantes do Valor Percebido.

(COBRA, 2009, p.28)

Em relação ao custo, Cobra (2009, p.31) analisa-o como fator de peso negativo na percepção do consumidor, podendo se apresentar como sacrifício monetário ou não monetário. A relação custo-benefício será determinante do valor percebido pelo consumidor. O autor destaca que, para construir um grau elevado de satisfação, há necessidade de que os benefícios do produto sejam maiores que os custos de aquisição do mesmo.

Segundo Albrecht, (1994, p.165), os sete componentes do pacote de valor para o cliente são:

- Ambiental: ambiente físico, *onde o cliente experimenta o produto ou serviço.*
- Sensorial: impressões sensoriais que o cliente tem ao experimentar o produto ou *serviço.*
- Interpessoal: interação do cliente com os funcionários da empresa fornecedora, *incluindo itens como receptividade, cortesia e presteza.*
- Procedimentos que o *cliente deve seguir ao realizar negócios com o fornecedor.*
- Entregas: artigos que o cliente assume sob sua custódia, mesmo que *temporariamente.*
- Informativa: aspectos da experiência do cliente que envolvem a obtenção das *informações necessárias para atender suas necessidades.*
- Financeira: o que *o cliente paga pelo produto ou serviço.*

A descrição dos componentes do pacote de valor para o cliente mostra que eles são adequados à avaliação de adequação ao uso.

Ao enfatizar a experiência do cliente, por meio de componentes como as dimensões interpessoal e sensorial, o pacote de valor de Albrecht (1994, p165) parece ser bastante apropriado a operações de serviços. Por outro lado, Slack, Chambers e Johnston (2009, p.10), ao utilizarem exemplos, tanto de serviços quanto de produtos, para ilustrarem os objetivos de desempenho, dão um caráter mais universal aos conceitos por eles introduzidos.

Para Anderson et al. (2008, p. 32-33), em uma análise que foca o mercado industrial, o valor é a importância em termos monetários dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviço e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço pago para uma oferta de marketing, em um dado contexto. Os autores enfatizam que “valor é o que um consumidor organizacional recebe em troca do preço que ele paga”. Considerando que existem alternativas competitivas a uma dada oferta, os autores afirmam que o cliente deve perceber um efetivo diferencial de benefícios

superior na oferta, em relação à melhor alternativa concorrente, para optar por ela. A ideia está representada na expressão: $\text{Valor da Oferta} > \text{Valor da oferta alternativa} = (\text{Benefícios obtidos com a oferta} - \text{Preço da Oferta}) > (\text{Benefícios obtidos com a oferta alternativa} - \text{Preço da Alternativa})$.

Brito e Brito (2012) complementam esta discussão ao reforçar a ideia de que é fundamental que haja distinção entre dois momentos diferentes e muitas vezes confundidos: a criação de valor e a apropriação de valor. Segundo os autores, a criação de valor se dá no domínio da empresa, quando a mesma relaciona o custo de oportunidade, que é o valor mínimo pelo qual o fornecedor está disposto a vender seus produtos e serviços, e a disponibilidade a pagar do cliente, que é subjetiva. E após o momento da criação de valor, ocorre o processo de barganha entre os atores para a apropriação do valor criado pelas partes. Como resultado desse processo, o valor de troca é determinado e, portanto, o lucro da empresa.

Kotler e Keller (2006, p140) apresentam algumas determinantes de valor (Tabela 2.1) abaixo.

**Tabela 2.1: Determinantes do Valor entregue para o Cliente.
(KOTLER & KELLER, 2006, p.140)**

VALOR ENTREGUE PARA O CLIENTE	
valor total para o cliente	custo total para o cliente
valor do produto	custo monetário
valor dos serviços	custo do tempo
valor do pessoal	custo de energia física
valor da imagem	custo psíquico

2.2 Preço

Em conjunto com a maioria das análises de valor percebido, o preço é parte deste estudo e torna-se importante o destaque deste tema.

Churchill e Peter (2013, p. 20) definem preço como a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos ou serviços. Eles afirmam que a empresa que adota estratégia baseada em preço, tem visão de que este quesito é o critério dominante de compra de seus clientes.

O preço é visto como principal contribuição no processo de criação de valor para o cliente (GRONROOS, 2003; ENGEL ET AL, 2000).

Kotler e Keller (2006, p.431) explicam que empresas inteligentes procuram estruturar os preços para indicar o melhor possível. Por exemplo: um item relativamente caro pode ser visto como mais barato se for subdividido, mesmo que os totais sejam iguais. Entretanto Lovelock e Wirtz (2006, p.135) afirmam que nenhum cliente pagará por um produto ou serviço mais do que ele considera que vale.

Para Churchill e Peter (2003, p.314), o preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca que incluem também o tempo e o esforço mental e comportamental despendidos. Segundo os autores, o preço desempenha dois papéis fundamentais no composto do marketing. Ele influencia:

- a) Se a compra será feita e, caso seja, quanto de um produto os consumidores ou organizações comprarão. Os clientes potenciais procuram um preço que resulte em valor positivo na troca, eles também podem considerar o preço em relação às ofertas da concorrência;*
- b) Se a comercialização dos produtos será suficientemente lucrativa. Mesmo pequenas mudanças no preço podem mudar drasticamente os lucros.*

Segundo Carracano (2014), seguindo a abordagem de mercado de Gale & Swire (2012), o preço deve visto como fator estratégico para uma boa mensuração e gestão de valor no cliente.

2.3 O valor percebido em B2B (Negócios entre empresas)

Quando se tratam de produtos complexos e de relações entre empresas, os enfoques e os modelos de percepção e mensuração sugeridos diferem-se das tradicionais ferramentas de pesquisa de mercado.

Num ambiente de negócios entre organizações, o valor é a importância, em termos monetários, dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviços e sociais) que o fornecedor proporciona aos clientes, em troca pelo preço pago por uma oferta de marketing, em um dado contexto. Gale & Swire (2012) destacam que, neste ambiente, também há uma comparação entre o valor e preço da oferta de mercado com o valor e preço da próxima melhor alternativa. A decisão de escolha deverá ser influenciada pelo efetivo diferencial de benefícios superior na oferta, quando comparada à alternativa oferecida pela concorrência.

Ulaga et al. (2011) definiram que, para este mercado, valor percebido é um trade-off, ou seja, um conflito de escolha entre os múltiplos sacrifícios e benefícios provenientes da oferta de um fornecedor. Estes autores citam alguns elementos-chave no processo de mensuração do valor percebido num ambiente de negócios:

- Identificação dos benefícios e sacrifícios: é importante identificar quais são os benefícios (atributos) e os sacrifícios (preço) percebidos pelo cliente. É destacada a importância de o fornecedor levantar quais são estes itens, em uma reunião interna com o seu pessoal de vendas.*
- Distinção entre segmentos de consumidores e situações de uso: estes dois elementos podem influenciar de maneiras diferentes a percepção do cliente em relação ao produto / serviço. Ex.: uma montadora de carros e um fabricante de painéis que compram aço terão percepções diferentes em relação ao produto. Portanto, em uma pesquisa, deve-se considerar este ponto.*
- Preferência por pesquisa com mais de um respondente em uma mesma empresa: num contexto industrial, quase sempre a decisão de compra não é somente de uma pessoa, no caso, o comprador. Existem vários influenciadores que podem colaborar para a continuidade ou não na compra de um produto e/ou serviço.*
- Comparação entre ofertas alternativas de vários fornecedores.*

No contexto B2B, se os fornecedores quiserem reter clientes, protegendo-os da concorrência, terão que saber antecipar suas alterações de percepção de valor, para poderem moldar suas ofertas a noções de valor que se alteram ao longo do tempo. Assim, o sucesso e manutenção dos relacionamentos cliente-fornecedor depende do valor percebido que estes atribuem aos parceiros de negócio e a sua interação com eles.

Para Purchase et al. (2009) e Leek & Christodoulides (2012), as pesquisas de valor percebido em contexto industrial apresentam a necessidade de um trabalho diferenciado em relação a consumidores finais ou somente serviços.

Segundo os autores, ainda se faz necessária uma continuidade na pesquisa do conceito de valor percebido, devido a sua natureza dinâmica e multidimensional (SANCHES & INIESTA, 2007; FIOL et Al, 2011).

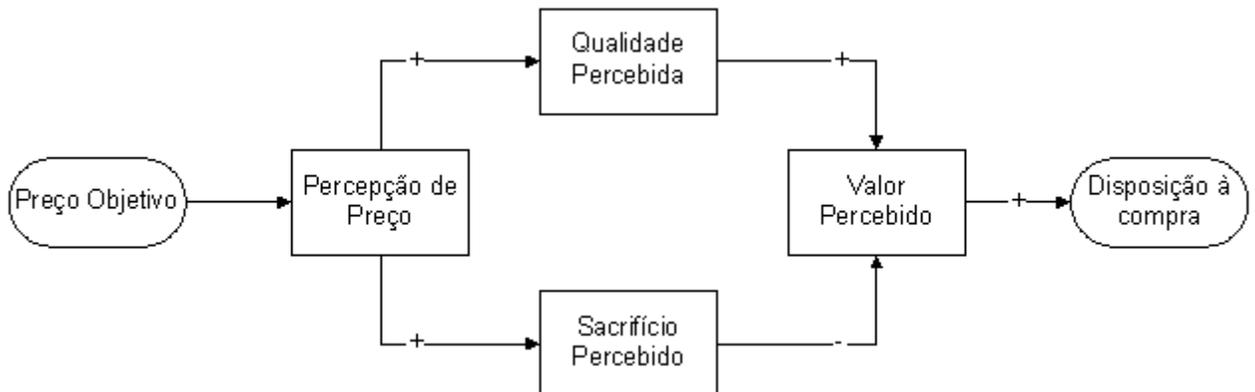
O próximo tópico é apresentação de alguns dos principais modelos de mensuração de valor percebido, bem como a análise de suas respectivas contribuições.

2.4 Modelos de Valor e suas contribuições

Nesta seção serão apresentados alguns dos principais modelos de valor percebido desenvolvidos nas últimas três décadas.

2.4.1 Modelo de Monroe e Krishnan (1985)

Monroe e Krishnan (1985), utilizando a conceituação de valor percebido proposta por Monroe (1979), desenvolveram um modelo relacionando preço, qualidade percebida, sacrifício percebido, valor percebido e disposição à compra (Figura 2.2). Nesse modelo, o preço real é uma característica objetiva externa de um produto que consumidores percebem como um estímulo. Portanto, preço tem propriedades externas objetivas e representações internas subjetivas que derivam das percepções de preço.



**Figura 2.2: Modelo de Monroe e Krishnan.
(MONROE & KRISHNAN, 1985)**

O comprador, em uma situação comercial, faz um julgamento de valor, do sacrifício contra a utilidade inferida da percepção de qualidade. Essa análise representa o valor do produto como percebido pelo consumidor (MONROE; KRISHNAN, 1985).

Nesse primeiro modelo, verifica-se também a influência negativa do sacrifício percebido no valor percebido e a influência positiva da qualidade percebida no valor percebido, sendo que, quanto maior o valor percebido, maior a disposição à compra.

2.4.2 Modelo de Zeithaml (1988)

Com base na pesquisa iniciada por Monroe e Krishnan (1985), o modelo de Zeithaml (1988) propôs que o valor percebido leva à decisão de compra, baseando-se em percepções de qualidade do produto (o que os consumidores ganham em uma troca) e preço (os aspectos monetários e não-monetários do que os consumidores dão em uma troca).

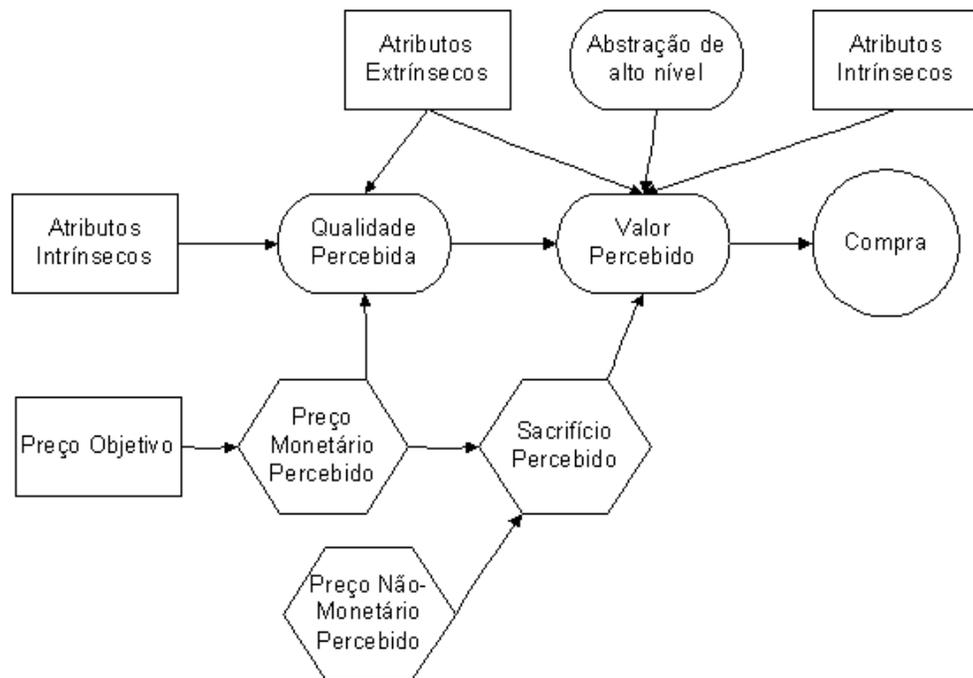


Figura 2.3: Modelo de Zeithaml. (ZEITHAML, 1988)

Neste modelo, conforme visto na Figura 2.3, a qualidade percebida é influenciada tanto por atributos intrínsecos quanto pelos atributos extrínsecos, sendo o preço um dos atributos extrínsecos. Os atributos intrínsecos são aqueles relacionados diretamente ao produto propriamente dito, envolvendo sua composição física e não podem ser modificados sem alterar a natureza do produto.

2.4.3 Modelo de Dodds et Al. (1991)

Dodds et al. (1991) ampliaram o modelo existente de relação entre preço e qualidade percebida, incluindo dois outros atributos externos a serem inseridos: o nome da marca e o nome da loja visitada pelo consumidor para ver um produto. Eles desenvolveram um estudo empírico para avaliar o impacto desses três atributos sobre a percepção de qualidade, a percepção de valor e o desejo de compra do consumidor. A Figura 2.4 ilustra este conceito.

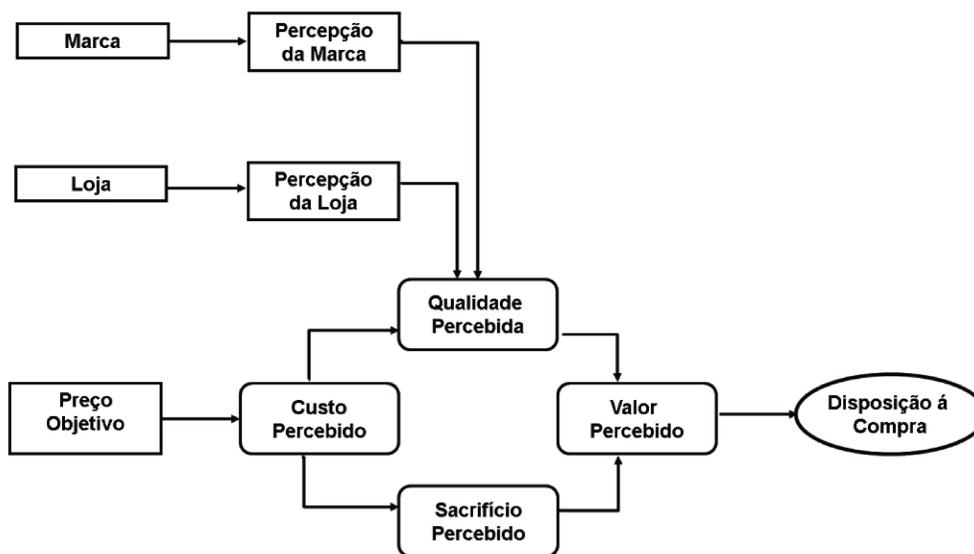


Figura 2.4: Modelo de Dodds et al. (DODDS et al., 1991, p.308)

Segundo os autores, os atributos como marca e nome da loja, influenciam, de maneira positiva, a percepção de qualidade e de valor, portanto, o desejo de compra. Além disso, constatou-se que, quando são avaliados em conjunto o preço, a marca e o nome da loja, existe uma redução de impacto negativo do primeiro. Sendo esse impacto fraco para o nome da loja e moderado para a marca.

Também foi verificado que, apesar de o preço ser um importante atributo externo para avaliação de percepção de qualidade, ele tem uma participação menor, quando avaliado com outros atributos para avaliação de produtos que não são comprados com frequência.

2.4.4 O Modelo de Gale (1996)

Gale (1996, p.10) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo do produto. Em essência, uma análise de valor, sob a perspectiva dos conceitos expostos, deve considerar o que é recebido (avaliação e ponderação dos atributos), sintetizado na forma de qualidade percebida e o que é dado, sintetizado na forma de preço percebido pelo consumidor.

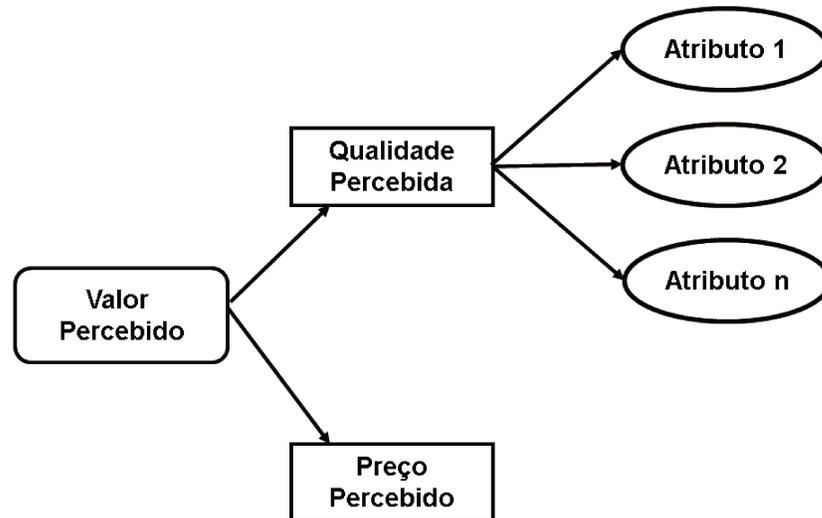
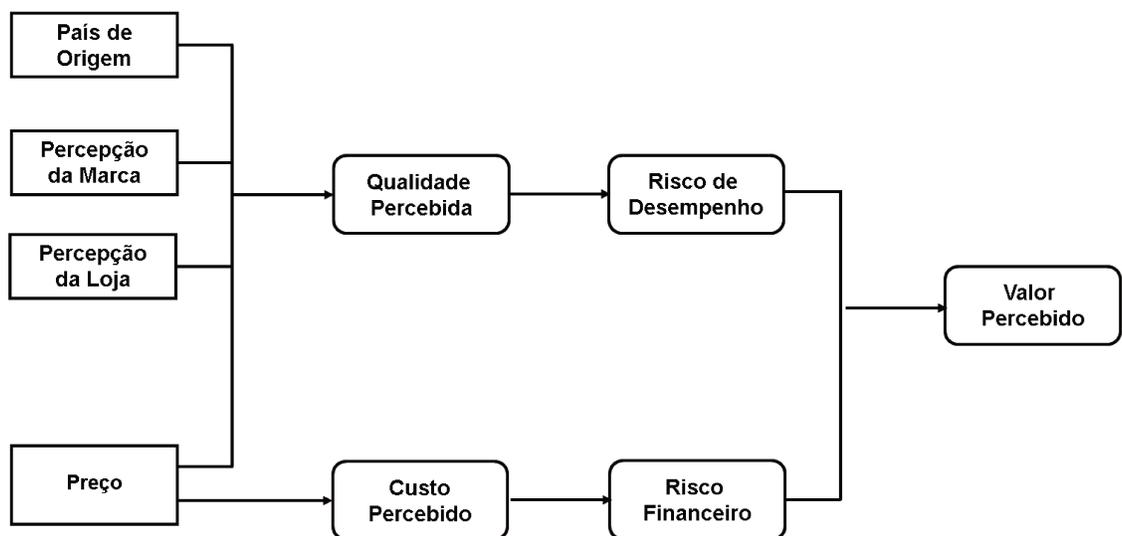


Figura 2.5: Modelo de Gale. (GALE, 1996, p. 26)

O Modelo de Gale (Figura 2.5) se identifica como opção eficaz e flexível na mensuração de valor em âmbito industrial. Pode ser aplicado com enfoque multiatributos de qualidade. E estes podem ser ponderados e mensurados, obtendo-se um panorama de visão de valor do mercado em questão.

2.4.5 Modelo de Argawal e Teas (2001)

Argawal e Teas (2001) desenvolveram um modelo de valor percebido (Figura 2.6), segundo o qual, além dos quesitos qualidade e sacrifício percebidos, existem os riscos percebidos pelo consumidor. O modelo indica a existência de duas dimensões de risco: uma dimensão é a do risco de desempenho, isto é, a incerteza se o produto desempenhará as funções pretendidas; a outra dimensão é o risco financeiro, visando possíveis custos de conserto e manutenção do produto.



**Figura 2.6: Modelo de Argawal e Teas, 2001.
(ARGAWAL E TEAS, 2001)**

Os autores ressaltam que é importante entender a relação entre as duas dimensões de risco. Quanto mais alto o risco de que o produto não desempenhe a função pretendida, mais altos serão os custos de modificação, manutenção ou reparo. Portanto, consideraram que o risco de desempenho é positivamente relacionado ao risco financeiro.

2.4.6 Modelo de Fiol et Al (2011)

Fiol et al. (2011), em uma análise mais recente de valor percebido, propõem que a relação de valor, é condicionada a fatores sociais, funcionais e emocionais (vide Figura 2.7). Os autores reiteram que a experiência e relação interpessoal torna tão importante quanto o fator preço, atributo este contido no fator funcional.

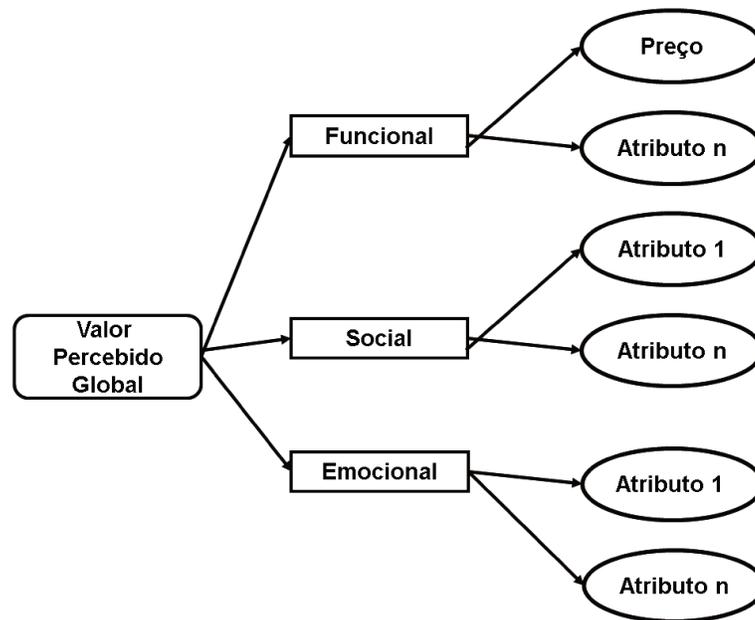


Figura 2.7: Modelo de Fiol et al. (FIOL et al., 2011)

É importante salientar que a análise cronológica deste trabalho enfoca algum dos principais modelos encontrados na literatura. Observa-se que nem sempre existem aprimoramentos em um modelo mais recente se comparado com outro mais antigo, a proposição de novos modelos muitas vezes aborda avaliação de mercados e ou diversos produtos e serviços, os quais requerem a adequação ou não de uma nova proposta de mensuração. A Tabela 2.2 apresenta um resumo dos modelos abordados neste trabalho

**Tabela 2.2: Resumo dos Modelos Apresentados.
(Elaborado pelo Autor)**

Modelo	Ano	Características do Estudo	Resultados / Conclusões
Monroe e Krishnan	1985	Estudo inicial sobre o valor percebido, analisando a influência do preço sobre a percepção de valor do consumidor.	Consumidores fazem uma inferência positiva sobre a qualidade do produto considerando o preço.
Zeithaml	1988	Separação dos atributos duas classes distintas: os atributos intrínsecos e os atributos extrínsecos.	Clientes em situações iniciais de compra, dependem mais de atributos extrínsecos do que de atributos intrínsecos, quando os últimos não estão disponíveis.
Dodds et Al	1991	Análise de percepção de valor para atributos extrínsecos e propensão a compra.	Preço tem efeito positivo na percepção de qualidade, porém negativo no Valor Percebido e Intenção de compra
Gale	1996	Divisão do valor percebido que determinada oferta tem para o cliente, entre os atributos de qualidade e preço.	A separação da análise de valor entre atributos de qualidade e preço, possibilita apontar os atributos que influenciam o cliente em sua tomada de decisão.
Argawal e Teas	2001	Análise da inferência dos atributos Marca, Nome da Loja e País de Origem no Valor Percebido pelo consumidor.	Benefícios e Riscos mediam a relação entre os atributos Marca, Loja e País de Origem
Fiol et Al.	2011	Análise do Valor Percebido como uma construção multidimensional, enfatizando as condições emocionais e sociais no processo de tomada de decisão do cliente.	Influências dos fatores social e emocional que podem ser negativas e ou positivas nas tomadas de decisões de compra.

Outros estudos de modelos de valor recentemente foram apresentados entre os meios acadêmicos asiáticos, onde o tema foi objeto de pesquisa no segmento de seguros (ISHINO, 2013) e serviços de armazenagem digital (CAO & ZHANG, 2013). Porém, estes mais voltados ao consumidor final (B2C) e não ao segmento organizacional (B2B) que é enfoque deste trabalho.

As relações e algumas características do ambiente B2B são apresentadas no tópico seguinte.

2.5 Mercados e Relacionamentos Organizacionais

Neste capítulo são apresentados os mercados industriais (B2B) e são analisadas as suas diferenças face aos mercados de consumidores (B2C). Em seguida, apresentam-se os tipos de relacionamentos nestes mercados e introduz-se o conceito de marketing relacional em ambientes corporativos.

Porter (1989, p.512) destaca fatores de diferenciação nos compradores industriais para os compradores de bens de consumo:

- a) Compradores Industriais: estratégia do comprador (diferenciação x liderança em custo), sofisticação tecnológica. Tipo de uso (uso final ou incorporação ao produto fabricado), grau de integração vertical, processo de compra (unidade decisória), porte, propriedade (pública ou privada, matriz ou filial), poder financeiro e padrão de pedidos.*
- b) Compradores de bens de consumo: demografia, psicografia ou estilo de vida, idioma, processo de compra e ocasião da compra.*

Moran et al. (2013) sustentam que os compradores organizacionais têm um perfil mais complexo e variado. Ford (2006, p. 121) declara que eles procuram uma oferta específica capaz de solucionar um determinado problema ou diminuir ou eliminar incertezas.

Neste contexto, Kotler e Keller (2006, p. 208) destacam também algumas características que diferenciam comprador e cliente organizacional (B2B) do mercado consumidor (B2C):

- Menos compradores, porém de maior porte. As empresas do segmento B2B lidam com menos compradores. Ex.: Fabricante de peças automotivas geralmente dependem de contratos com montadoras.*
- Relacionamento estreito entre fornecedor cliente. Em consequência do menor número de clientes, pode haver customização de uma oferta para um cliente específico.*

- *Compra profissional. O Profissional de compras organizacional deve ser bem treinado, seguir políticas e normas comerciais da organização.*
- *Diversas influências de compra. A tomada de decisão de uma compra geralmente é uma variável dependente de mais de uma pessoa ou setor da organização.*
- *Vários contatos de venda. Com um número maior de pessoas envolvidas no processo, é necessária a existência de múltiplos fornecedores, até que se efetue um determinado pedido.*
- *Demanda derivada. A demanda do mercado organizacional (B2B) é derivada da demanda do mercado de bens de consumo (B2C).*
- *Demanda inelástica. Não é muito afetada pela mudança de preços.*
- *Demanda oscilante. Geralmente é mais volátil que a demanda do mercado B2C.*

As diferenças entre mercados organizacionais e mercados de bens de consumo são várias. Nos mercados B2B, as empresas vendem bens ou prestam serviços a outras empresas, enquanto que nos mercados B2C, as transações são feitas com clientes ou consumidores finais. Nos mercados B2C, há muitos consumidores com preferências semelhantes e os bens podem ser produzidos em massa, ao contrário dos B2B, em que o mercado é reduzido e os clientes requerem frequentemente um bem específico ou adaptado às suas necessidades.

Conforme denotam Kotler & Keller (2006, p.208), em mercados organizacionais, as empresas focalizam-se frequentemente em relacionamentos de longo prazo com seus clientes e fornecedores, contrapondo este comportamento a transações meramente informais e pontuais (KIM, 2009). Por outro lado, a concorrência global veio forçar as empresas a aumentarem a sua eficiência operacional, o que levou a um crescente recurso à subcontratação e à especialização das atividades (MÖLLER, 2006; KIM, 2009). Ao mesmo tempo, a concorrência veio forçar as empresas a restringirem o seu leque de competências centrais, concentrando-se naquelas que consideram ser o seu negócio principal. Deste modo, tornam-se mais dependentes de recursos externos.

Segundo Ford et al. (2006), os relacionamentos organizacionais são interações entre clientes e fornecedores, em que estes influenciam e são influenciados, manifestando-se em relações de interdependência, derivadas de processos de negociações complexos entre empresas.

Os relacionamentos, segundo Ford et al. (2006), englobam três dimensões ligadas às atividades, recursos e pessoas, que funcionam como:

- 1) Conectores entre atividades de fornecedor e cliente: os conectores de atividades são as ações que uma das partes toma de modo a adequar sua oferta ao processo da outra parte, facilitando e poupando esforços adicionais desta. São disso exemplo a entrega de uma matéria-prima no estado, quantidade e momento exato em que o cliente a vai incorporar, evitando custos de armazenagem.*
- 2) Agregadores de recursos das duas organizações: esta agregação pode ser ao nível físico, ou seja, condições materiais, vias de comunicação, ou outro tipo de ligações físicas que interliguem o fluxo de mercadorias entre cliente e fornecedor; ou a nível de conhecimento, ou seja, os recursos de conhecimento que, entre duas empresas, são adaptados um ao outro. Em termos de conhecimento, há o trabalho de adaptação e desenvolvimento que uma das partes faz de modo a desenvolver a sua oferta para uma aplicação específica da outra.*
- 3) Um conjunto de dimensões sociais, como sentimentos, atitudes e valores que possibilitam a interação e o desenvolvimento da confiança entre duas empresas.*

Segundo Cobra (2009, p.231), focando o processo de compra industrial, podem-se classificar os relacionamentos organizacionais em três aspectos.

- 1) Nova tarefa de compra, em que se exige maior esforço do comprador e consideração de ofertas alternativas de fornecedores antes da decisão final de compra.*
- 2) Itens de Recompra: caracterizada por atuação padronizada, seguindo uma rotina e normas já estabelecidas em negociações anteriores.*
- 3) Itens de recompra modificada: neste caso devem ser observadas correções de preço, alterações nas características do produto ou serviço.*

Kotler e Keller (2006, p.226-227) classificam o relacionamento cliente-fornecedor em 8 categorias (Tabela 2.3).

Tabela 2.3: Relacionamento cliente fornecedor.

(KOTLER & KELLER, 2006, p. 226-227)

<i>Categoria</i>	<i>Características</i>
Compra e venda Básica	Rotina de troca relativamente simples, bom nível de cooperação
Compra e venda com poucas informações	Menos cooperação e troca de informações
Transação contratual	Baixo nível de confiança, cooperação e integração
Fornecimento para o cliente	Sistema tradicional, predominância da concorrência
Sistemas Cooperativos	Embora possa haver integração operacional, há baixo comprometimento
Colaboração	Relação de plena confiança e parceria
Adaptação mútua	Relacionamento operacional entre comprador e vendedor
O cliente é o rei	Exige adaptação do vendedor para atender às necessidades do cliente

Através de pesquisa e relacionamento, sob visão de elementos da cadeia produtiva, Vasconcelos e Nascimento (2005) dividiram as estratégias em mais sofisticadas e menos sofisticadas (Tabela 2.4).

As autoras afirmam que, embora a estratégia atual adotada pelas empresas não esteja em consonância com a teoria, que afirma ser necessária a busca de relacionamentos de confiança em rede pelas empresas, já existe a percepção da importância dessas relações, compelindo as empresas a convergir para este estágio.

**Tabela 2.4: Estratégias de relacionamento na Cadeia Produtiva.
(VASCONCELOS & NASCIMENTO, (2005))**

<i>Elementos da SC</i>	Estratégia Atual de Relacionamento	
	<i>Menos Sofisticada</i>	<i>Mais Sofisticada</i>
Fornecedor	<p>Obter os melhores preços, qualidade e condições de fornecimento</p> <p>Estabelecer maior comunicação e colaboração com os fornecedores, visando facilitar o andamento das transações e fluxo de mercadorias</p>	<p>Desenvolver ações cooperativas com fornecedores, visando a melhoria geral da cadeia produtiva</p> <p>Preocupação em incluir o 2o nível de fornecedores</p>
Distribuidor	<p>Obter as melhores margens e condições de pagamento</p> <p>Estabelecer maior comunicação e colaboração com os fornecedores, visando facilitar o andamento das transações e fluxo de mercadorias</p>	<p>Desenvolver ações cooperativas com distribuidores, visando produzir maior valor de conjunto</p>
Consumidor Final	<p>A empresa percebe a importância do consumidor final, mas não o inclui em suas estratégias</p> <p>A empresa mantém um canal de comunicação indireto com seus consumidores finais, por meio de seus distribuidores e/ou clientes</p>	<p>A empresa mantém um canal aberto de comunicação com seus consumidores finais, visando conhecer suas necessidades</p> <p>A empresa mantém um canal aberto de comunicação com seus consumidores e inclui este conhecimento na formulação de estratégias</p>

Em um trabalho no segmento automotivo, Vanalle e Salles (2011) destacam que as relações entre cliente e fornecedores industriais estão mais próximas das características de um modelo associativo, com relações contratuais de longo prazo e grande interdependência, mas o preço ainda é utilizado como o principal critério ganhador de pedido na seleção de fornecedores. Moran et al. (2013) ilustram a necessidade de novos estudos na área que possam abordar, por exemplo, as diferenças nas transações comerciais das compras de ativos fixos comparativamente a insumos de produção.

Como o foco de estudo deste trabalho é a indústria de ferramentas de corte, mostra-se conveniente destacar suas características históricas e mercadológicas, o que será abordado adiante.

2.6 Cadeia de Suprimentos de Ferramentas de corte

Desde os primórdios dos tempos, o homem vem buscando agilizar e facilitar quaisquer que sejam suas atividades. Inicialmente confeccionadas de pedras, metais ou mesmo madeira, as ferramentas sempre foram um auxílio ao homem no desenvolvimento de suas tarefas. (Ferraresi, 2000, p.277). A evolução no desenvolvimento dos materiais para ferramentas é marcada por eventos significativos como a extração do ferro de seu minério, o processo de fabricação do aço. Um grande salto na aplicação do aço como ferramenta de corte se deu quando Frederich W. Taylor e outros colaboradores desenvolveram novos tipos de aços, “pais” dos atuais aços rápidos, para usinagem dos metais. Outro evento importante na evolução das ferramentas de corte foi a patente de H. Voigtlander e H Lohmann, em 1914, quando empregaram o processo de metalurgia do pó na fabricação de matrizes, a partir dos pós de carboneto de tungstênio e carboneto de molibdênio, ou seja, os componentes do metal duro, que hoje é o material mais utilizado em ferramentas de corte, nos processos de usinagem dos metais.

A partir daí, em 1926 a empresa Fredrich Krupp A. G. iniciou a primeira produção industrial do metal duro, usando o nome Widia. Em 1928, a General Eletric lança no mercado americano o metal duro da marca Carboloy. (Ferraresi, 2000, p.278-279).

Enfim, a evolução dos materiais para ferramentas se deu principalmente no século 20, com a Revolução Industrial. As necessidades de desenvolver ferramentas mais duráveis e com melhor desempenho promoveram melhoria exponencial no desenvolvimento de ferramentas de corte, principalmente pesquisas em novos materiais, para atender o segmento metalúrgico e mecânico, que evoluiu de forma considerável nestas últimas décadas. A Figura 2.8 ilustra esta evolução.

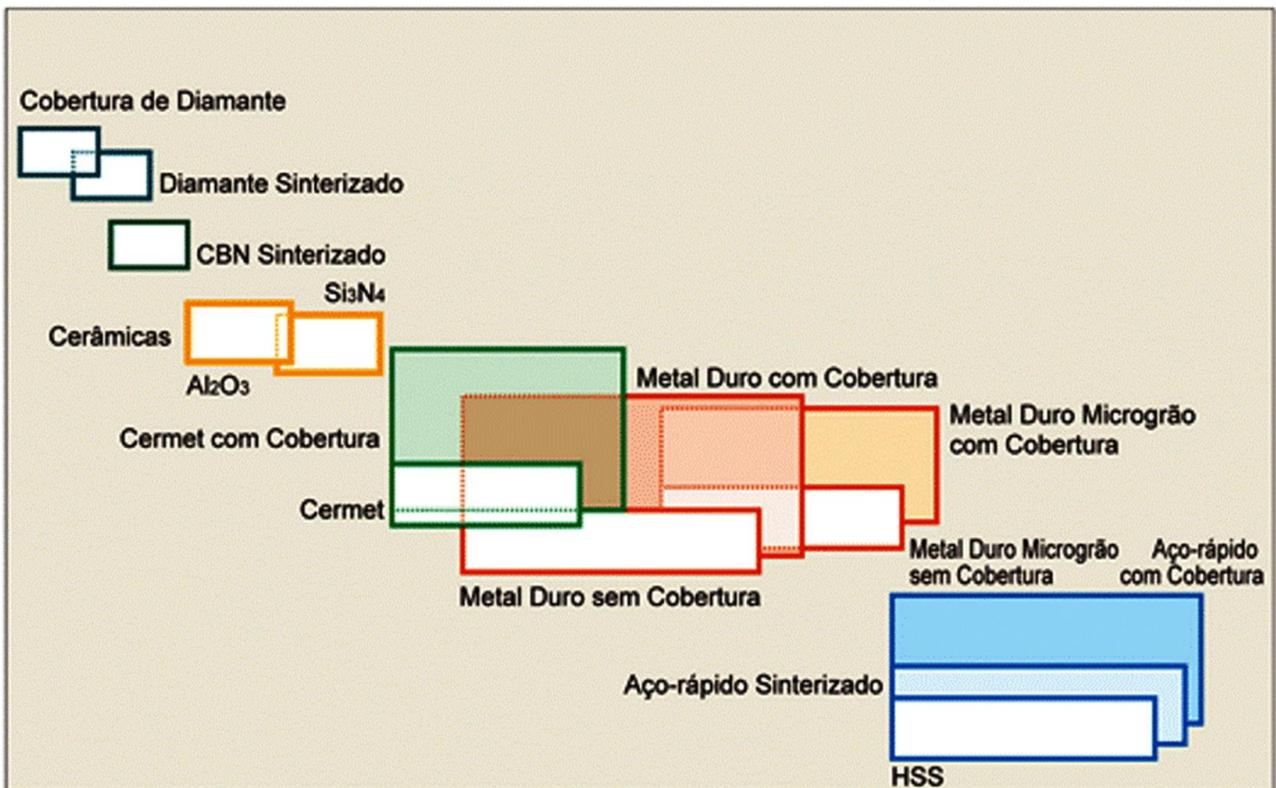


Figura 2.8: Evolução das ferramentas de corte. (Fonte: SMITH, 2008)

Trent (2000, p. 133); Smith (2008, p.7-29) e Diniz et al. (2013, p.92-101) ilustram que, com o passar dos anos e com os avanços nas pesquisas, muitos desenvolvimentos em materiais para ferramentas foram efetuados. Além do uso do HSS e do metal duro, outros componentes foram implementados como ferramentas de corte, tais como a cerâmica, empregada principalmente na usinagem de ferro fundido; o nitreto cúbico de boro (CBN), aplicado em aços endurecidos e o diamante policristalino (PCD), largamente utilizado no alumínio.

As ferramentas de corte são principalmente utilizadas nas indústrias metalúrgicas, em operações que envolvam usinagem de metais. São as brocas, machos, alargadores, insertos entre outros (Figura 2.9). As mesmas efetuam operações e transformação nos metais, tais como furação, torneamento, fresamento, rosqueamento etc.

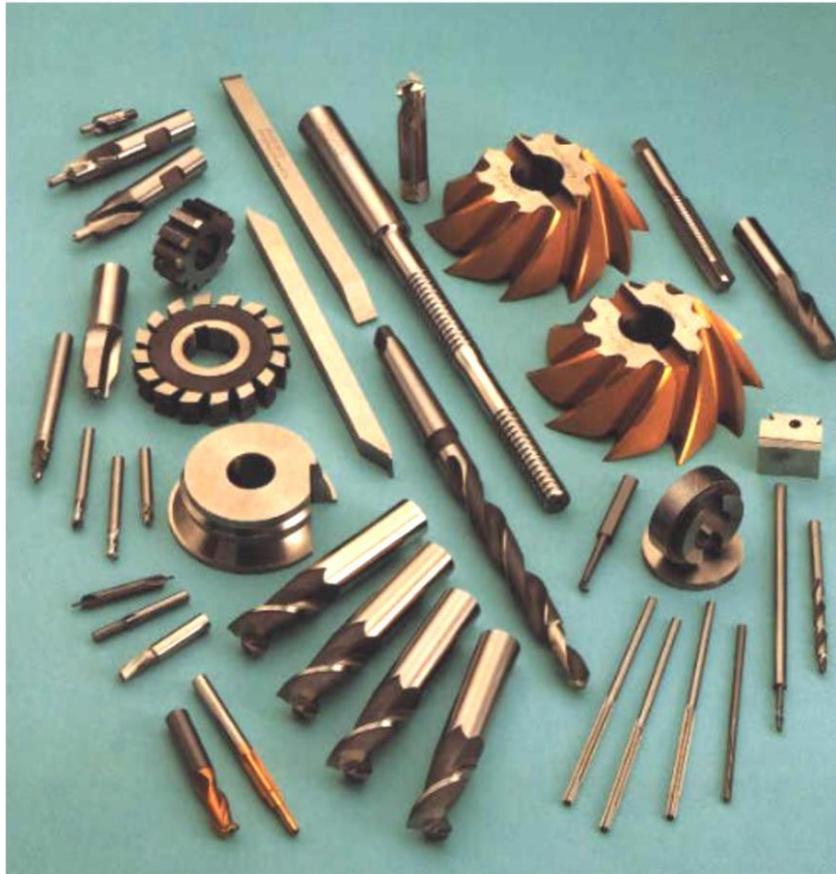


Figura 2.9: Ferramentas de Corte

A indústria de ferramentas de corte é um mercado que vem crescendo ano após ano, com a evolução de ramos como a Indústria Automobilística, Aeroespacial e Metalúrgica em geral, grandes clientes e consumidores deste produto. O aumento das vendas de ferramentas é intrinsecamente ligado à evolução industrial, destacando-se a usinagem de metais. É um mercado que fatura bilhões de dólares anualmente. Em 2011, estima-se que este segmento faturou cerca de U\$13 bilhões em vendas mundiais. No mercado brasileiro, no mesmo ano, foi estimado um faturamento de R\$750 milhões em ferramentas de corte (BORGES, 2011, pg. 8-9).

O mercado de ferramentas de corte é caracterizado por ser competitivo, pois a constante inovação tecnológica, principalmente neste setor, resulta no lançamento diário de novos produtos. As principais marcas neste segmento investem considerável parcela de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento.

Segundo (Rodrigues et Al., 2005), a estratégia de fornecimento de um fabricante de ferramentas de classe mundial (Figura 2.10), na manufatura e distribuição do produto para as filiais (Warehouses) no mundo todo, acontece por meio de distribuidores, que atendem, geralmente, os clientes médios e pequenos, também pela venda direta, com foco em consumidores de grande porte, e por meio de “lojinhas” dentro do próprio espaço do cliente. Goldoni (2003); Zonta Jr. (2007) e Souza et AL. (2010) destacam que, com clientes preferenciais, em que há elevado consumo de ferramentas, é comum o fornecedor gerenciar o estoque de ferramentas para o cliente e disponibilizar técnicos com atendimento em tempo integral.

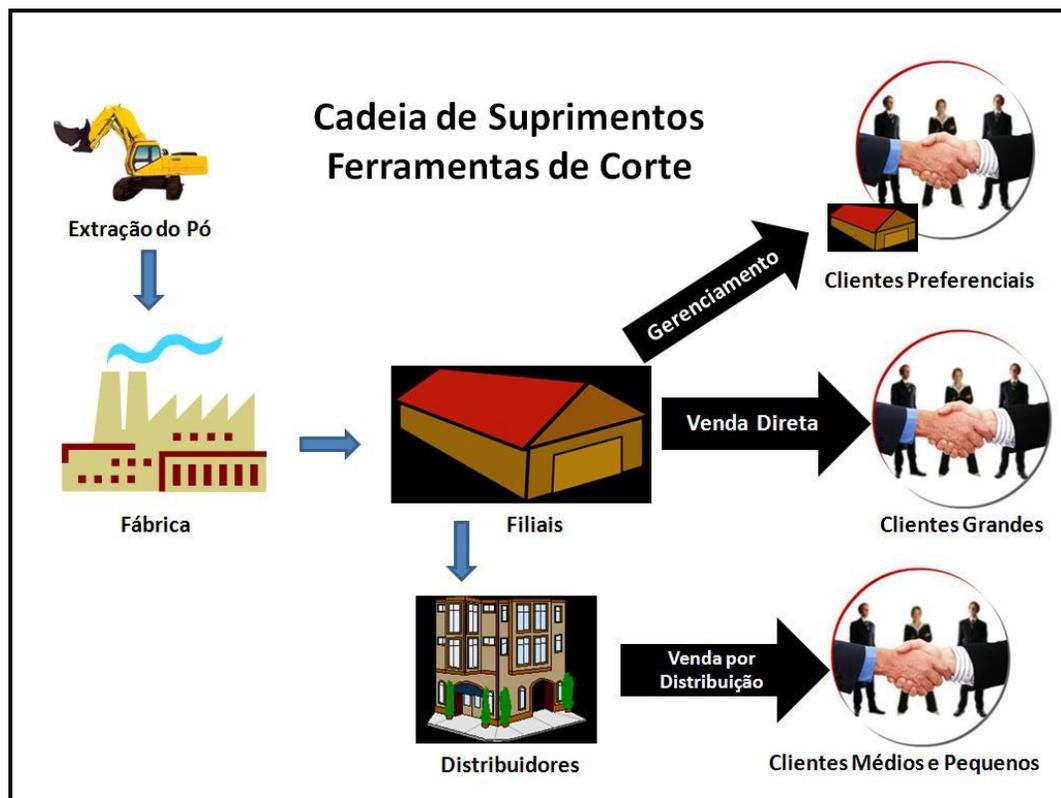


Figura 2.10: Cadeia de Suprimentos de Ferramentas de Corte.

(Adaptado: RODRIGUES et Al., 2005).

Há alguns anos atrás, vender ferramentas de corte era apenas fabricar e entregá-las ao cliente, que apenas exigia boa qualidade no produto e um prazo aceitável, conforme suas necessidades. Com o passar do tempo, o número de fornecedores deste item aumentou de maneira considerável, gerando elevada competitividade. As exigências do mercado e do cliente mudaram, as estratégias ganharam um novo foco. Hoje, o fabricante de ferramentas que pensar apenas em vender seu produto com qualidade e prazo, poderá acarretar perdas para seu negócio. Torna-se necessário, então, investir nas relações e laços estratégicos com os clientes.

Segundo Goldoni (2003) as relações de fornecimento de ferramentas estão divididas em dois ambientes: o tradicional e o evoluído, conforme mostrado na Tabela 2.5 abaixo.

Tabela 2.5: Relações de Suprimento de Ferramentas. (Goldoni, 2003)

<i>Práticas e Características</i>	<i>Modelo</i>	
	<i>Tradicional</i>	<i>Evoluida</i>
Padrões de negociação e relacionamento	Concorrência a cada pedido; poder de barganha; atitude de desconfiança e adversária	Coprodução; cooperativo; com comprometimento mútuo e confiança
Horizonte temporal	Curto prazo, imediatista	Longo prazo
Configuração do suprimento	Grande base de fornecedores; suprimento de lotes individualizados de ferramentas	Pequena base de fornecedores; suprimento de conjuntos completos de ferramentas; fornecimento de soluções completas em processos de usinagem
Número de fornecedores por item	Fontes múltiplas e variadas	Fonte única ou dupla
Seleção e avaliação de fornecedores	Basicamente preço; seleção por licitação	Custo total de aquisição; mensuração do relacionamento; ênfase na qualificação; histórico do relacionamento
Gerenciamento de Ferramentas	Inexistente; visão estreita dos processos de usinagem; processo de homologação técnica complexo e demorado; elevado número de itens de ferramentas; troca de informações pouco frequente	Completo; administração do fluxo de ferramentas; visão geral dos processos de usinagem; reduzido número de itens de ferramentas; constante comunicação e troca de informações
Envolvimento em projetos e nas soluções dos problemas	Inexistente ou pouco frequente; baixa integração cliente-fornecedor	Frequente participação em projetos de novos produtos ou em racionalizações dos processos de usinagem; solução conjunta dos problemas; coparticipação nos processos de fabricação
Práticas de entrega	Baixa frequência	Alta Frequência (JIT)
Atitude Frente à Qualidade	Menos rígida; qualidade mínima aceitável; inspeções após o fato	Mais rígida; lógica do <i>free pass</i> (sem inspeção de recebimento); programa de melhoria contínua; autocertificação
Ativos Especializados	Poucos ou inexistentes	Muitos e significativos

Num ambiente de relação de fornecimento evoluída, o cliente quer que o fornecedor de ferramentas seja seu parceiro no desenvolvimento de novos produtos, na resolução de problemas de usinagem, com itens já desenvolvidos. E esta parceria não pode ficar apenas na manufatura: tem que haver uma integração cliente-fornecedor entre engenharias de produto e processo, compras, financeiro, logística, entre outros setores.

Porém, um cenário evoluído de relações com fornecedores ainda não é a realidade entre clientes que compram ferramentas, geralmente de médio e pequeno porte, foco deste trabalho. Tal clientela ainda adota práticas tradicionais no relacionamento com seus fornecedores de ferramentas.

Por ser um produto relativamente barato, se comparado aos outros insumos industriais, a ferramenta de corte quase sempre está inserida num cenário de relação de fornecimento tradicional, como um item de mercado. Goldoni & Sousa (2004) e Vanalle e Salles (2011), ilustram isto afirmando que ainda o foco das relações é geralmente baseado no preço.

Com o aumento da competitividade no mercado de ferramentas de corte e a mudança nas relações de suprimentos, os fornecedores neste segmento vêm adotando algumas estratégias de fornecimento com intuito de agilizar o atendimento e conquistar clientes. Destas estratégias, as mais aplicadas são o gerenciamento do estoque de ferramentas no cliente (VMI Vendor Management Inventory).

2.6.1 Gerenciamentos de ferramentas.

Geralmente empresas de grande consumo, como montadoras e grandes fabricantes de autopeças, necessitam de processos de usinagem na fabricação de seu produto, exigindo-se elevado consumo de ferramentas de corte. A necessidade de parceria entre fornecedor de ferramentas e certo tipo de clientela resulta em disponibilização permanente de estoque de ferramentas no próprio espaço do consumidor, e também gerenciamento periódico, ou em tempo integral. Isto caracteriza uma estratégia de VMI, ou seja, o fornecedor é responsável pelo gerenciamento de seus produtos que são utilizados pelo cliente. O fornecedor deve controlar e não permitir que ocorram paradas na produção do cliente por falta de ferramentas. O VMI é uma estratégia adotada por todos os grandes fabricantes de ferramentas.

A aplicação do gerenciamento de ferramentas, ou VMI, tem-se destacado e é crescente sua aceitação pelo mercado. Para o fornecedor, há muito mais prós, do que contras, por isso transformou-se numa grande arma do fabricante de ferramentas para ganhar participação de mercado perante seus concorrentes.

Segundo Favaretto ET AL. (2009), o gerenciamento de ferramentas deve ser tratado como uma estratégia interdepartamental (Figura 2.11), tendo o apoio e comprometimento da alta gerência do cliente.

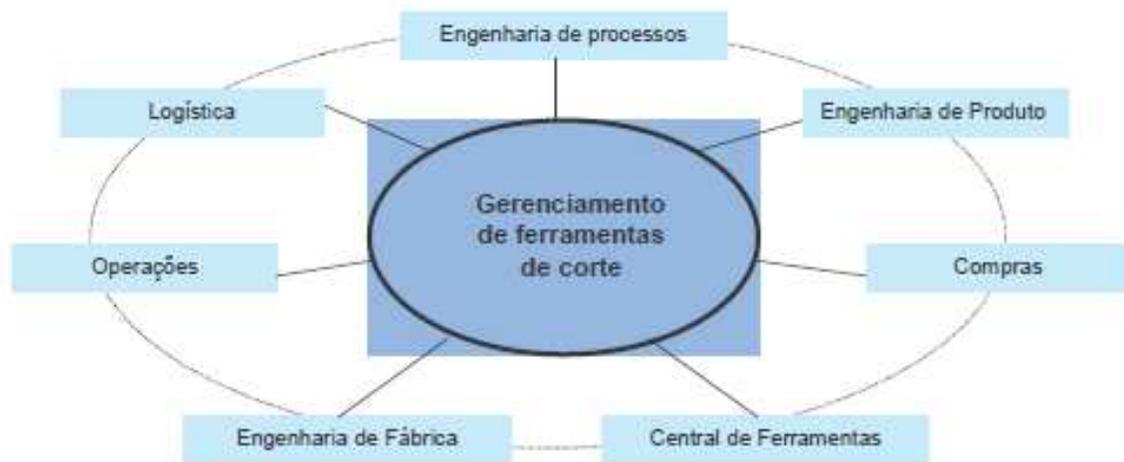


Figura 2.11: Visão Interdepartamental do gerenciamento de ferramentas.
(FAVARETTO et al., 2009).

Entretanto, Zonta Jr. (2007) afirma que o gerenciamento de ferramentas ainda é algo relativamente novo no mercado brasileiro. Para Souza et al. (2010), em um trabalho de pesquisa realizado na região sul do país, afirmam que boa parte das empresas ainda não confia no sistema.

2.6.2 A Indústria de Ferramentas de Corte no Brasil

O crescimento da indústria de ferramentas de corte no Brasil é atribuído à evolução da indústria automotiva, nas décadas de 60 e 70. Mas devido à economia fortemente protecionista, os fabricantes de ferramentas mundiais tiveram que fazer algumas alianças com empresas nacionais para atuar no mercado brasileiro. Um exemplo foi a Infer Indústria de Ferramentas Ltda. que se associou a Carl Hurth Maschinen und Zahnraden Fabrik, da Alemanha, criando então a Hurth Infer, que existe até hoje, na cidade de Sorocaba, interior de São Paulo, fabricando ferramentas rotativas e ferramentas para usinar engrenagens.

Com a abertura de mercado na década de 90, os grandes fabricantes mundiais de ferramenta começaram a investir com mais intensidade no mercado brasileiro. Alguns são citados a seguir.

Em 1994, a Sandvik, líder mundial no segmento de ferramentas de corte, com alto investimento em sua planta no Brasil, começou a produzir ferramentas de última geração e exportar para o mercado americano e latino-americano.

Em 1995, a Iscar – Israel Carbide Ltda, multinacional israelense do grupo IMC (International Metal Cutting), que se destaca no segmento de ferramentas pela sua linha ferramentas de corte e canal, os bedames, começa a suas operações no território brasileiro. Em 2005, a empresa inaugura sua fábrica, com centro tecnológico em Vinhedo-SP, para atender o crescente segmento de usinagem da região.

Em 1996, a Walter do Brasil é inaugurada em Sorocaba, interior de São Paulo, empresa conhecida mundialmente há mais de 80 anos por suas máquinas afiadoras e no segmento de ferramentas.

Em 1999, quem vem para o Brasil é a Kennametal, fornecedor significativo dos mercados americano e europeu em ferramentas. Em 2006 é inaugurada sua fábrica em Indaiatuba-SP.

Recentemente empresas como Bolherit, LMT, OSG e outras têm intensificado seus investimentos no mercado brasileiro.

A maioria das indústrias de ferramentas de corte se concentram no Estado de São Paulo (Sinafer, 2012), como ilustrado na Figura 2.12.

**Brasil - Distribuição da indústria de ferramentas entre os estados.
(2012)**

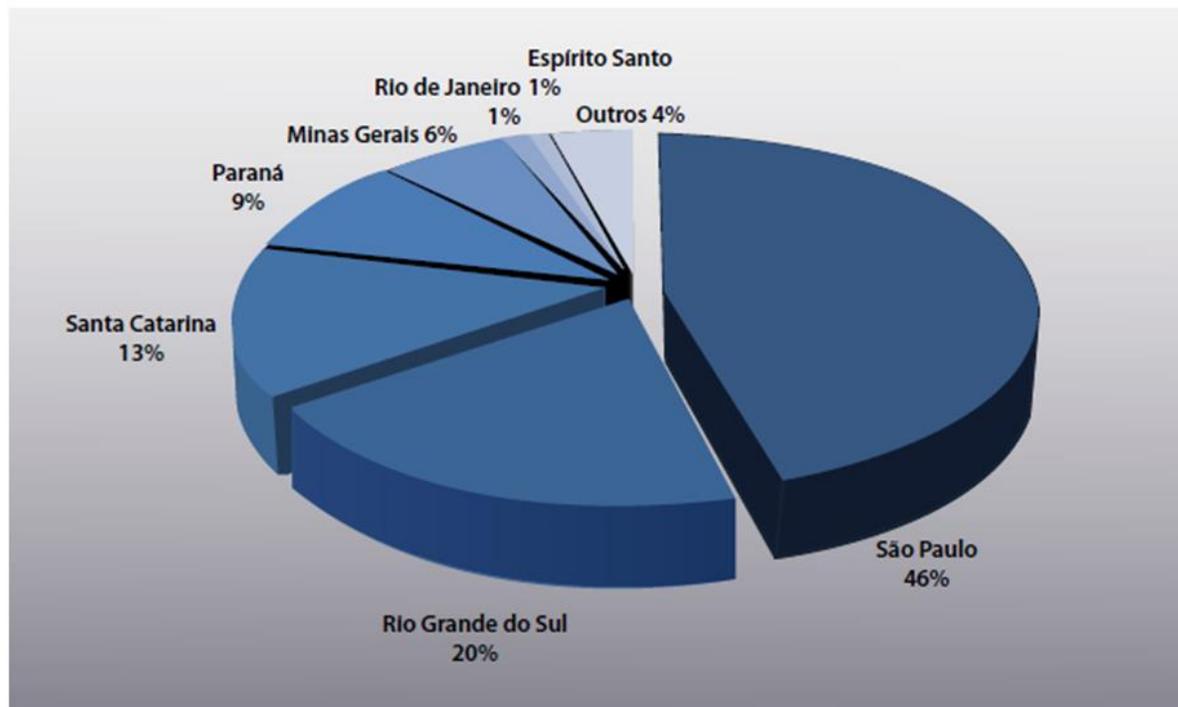


Figura 2.12: Distribuição das indústrias de ferramentas entre os estados brasileiros. (SINAFER 2012)

3. Aplicação do Modelo

Kotler & Keller (2006, p.98) referem-se à abordagem de marketing como uma elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. O enfoque deste estudo foi estruturado visando tais requisitos. O referencial teórico aborda o tema de valor percebido e seus principais modelos de mensuração, dentre os quais um deles foi selecionado e desenvolvido neste trabalho.

Este capítulo elucida as etapas necessárias para o desenvolvimento de um modelo de mensuração de valor selecionado. Dentre os modelos apresentados neste trabalho, o escolhido para ser aplicado foi o Perfil da Qualidade Percebida de Gale (GALE 1996). Foi selecionado por tratar-se de um modelo detalhado para identificação da percepção e avaliação do cliente corporativo, considerando os atributos mais importantes de sua tomada de decisão, possibilitando a comparação de uma empresa em relação a seus concorrentes.

Seu desenvolvimento atende aos objetivos deste trabalho, pois o ele pode ser aplicado em ambientes organizacionais (Gale, 1996; Ulaga & Chacour, 2001; Feuss, 2009; Swire, 2013), onde se requer uma análise de multiatributos, geralmente tanto de produto como serviços e de compradores com perfis variados (Moran et al, 2013), além da característica deste ambiente, onde se exigem múltiplas ofertas (Kotler & Keller, 2006, p.217; Cobra, 2009, p.231; Eggert e Ulaga, 2011;). O que o difere dos modelos propostos mais recentes de Argawal e Teas (2001) e Fiol et Al. (2011) que foram mais aplicados no mercado consumidor (B2C).

Um aspecto importante deste modelo é que ele divide o valor que determinada oferta tem para o cliente, entre os atributos de qualidade e preço. Cria-se um perfil da qualidade percebida pelo mercado e outro do preço percebido pelo mercado.

A maior vantagem do modelo Perfil de Qualidade Percebida é a indicação clara do que os clientes realmente querem, podendo também ser utilizado para comparar a percepção dos gerentes com a percepção dos clientes no mercado alvo da empresa. A desvantagem, nas palavras do autor, é que demanda uma parcela de tempo considerável para fazê-lo bem.

As informações obtidas passam pelo processo de análise que devem cobrir os três tipos recomendados:

- O primeiro é a identificação e classificação dos elementos;*
- O segundo, a explicitação das relações entre tais elementos e*
- O terceiro, o reconhecimento dos princípios de organização.*

A análise do estudo busca cobrir os três tipos, na medida em que se realiza a fragmentação do valor em suas partes constitutivas, qualidade e preço percebidos, observando-se suas conexões e interações, bem como dos princípios que as regem.

Para elucidar de maneira concisa: a análise do valor percebido pelo consumidor, no modelo proposto, consiste, essencialmente, de duas partes. A primeira trata de desenvolver o painel da qualidade percebida, etapa esta que pode ser feita pela visão dos fornecedores das principais marcas do mercado em estudo. A segunda analisa os posicionamentos das marcas em relação ao preço, também segundo a visão dos clientes. É acrescida à avaliação do valor percebido a análise das relações verificadas entre qualidade e preço, entre si, e com a participação (market share), atual e evolução recente, de cada fornecedor no mercado em estudo.

A qualidade percebida difere do valor percebido e da satisfação do consumidor. O valor percebido pelo consumidor depende não somente da qualidade percebida, podendo ser obtido mediante redução dos custos incorridos pelos consumidores na aquisição do produto ou serviço.

A satisfação do consumidor, por sua vez, pode advir de baixas expectativas com relação ao desempenho do produto ou serviço, de modo que um produto de baixa qualidade percebida pode, atendendo às expectativas do consumidor, promover satisfação. No entanto, alta qualidade percebida não é compatível com baixa expectativa (COBRA, 2009, p115).

Aaker (2007, p.89) afirma que embora baseada em características dos produtos, confiabilidade e performance, a qualidade percebida é intangível, um sentimento geral sobre uma marca.

Gale, (1996, p.21) diz que a alta qualidade percebida possibilita a opção de cobrar um preço premium. Esta possibilidade acrescenta valor à empresa, que pode optar por não adotá-lo, oferecendo ao consumidor um valor superior por um preço competitivo e, desta forma, conquistar maior participação de mercado.

Em geral, quando questionados, os clientes tendem a declarar que o preço é o fator mais importante na escolha de um produto, o que dificulta à empresa identificar os atributos de qualidade que de fato diferenciam seu produto do concorrente. Ao separar a análise de valor entre atributos de qualidade e preço, o cliente consegue apontar os atributos do produto que influenciam sua tomada de decisão.

Gale (1996) aponta que seu modelo traz três benefícios importantes:

- 1. identifica o que realmente é qualidade para os clientes em seu mercado;*
- 2. informa-o quais concorrentes estão desempenhando melhor em cada aspecto da qualidade;*
- 3. fornece uma medida geral de qualidade baseada nas definições de qualidade que os clientes utilizam ao tomarem suas decisões de compra.*

O Modelo de Qualidade Percebida, mesmo com alguns anos passados desde sua apresentação, ainda é bastante utilizado e continua sendo aplicado em diversos âmbitos de pesquisa, tanto acadêmicos, quanto corporativos. (ULAGA & CHACOUR, 2001; BEZERRA, 2005; FEUSS, 2009; SWIRE, 2013).

3.1 Etapas de desenvolvimento do Modelo

A Figura 3.1 mostra as etapas de desenvolvimento do modelo de qualidade percebida para este trabalho. As etapas ilustram a necessidade de levantamentos de informações acerca das percepções e qualidade junto aos fornecedores e clientes do mercado-alvo, através de pesquisa de mercado e que serão discutidas adiante.

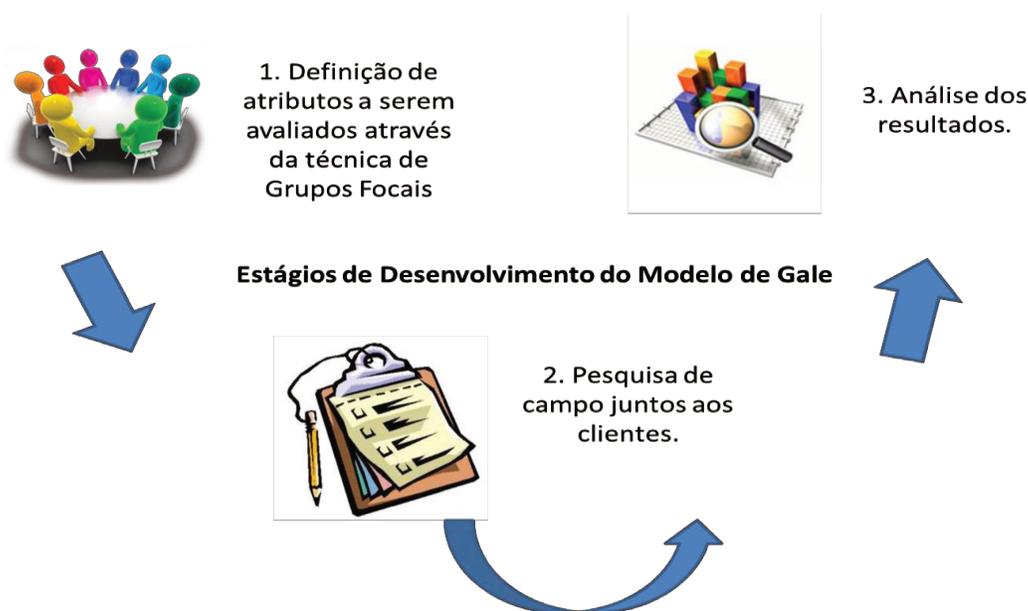


Figura 3.1: Estágios de Desenvolvimento do Modelo Gale
(Adaptado: GALE, 1996)

3.1.1 Etapa 1 - Definição de atributos a serem avaliados pelos clientes

Gale (1996, p.27) comenta que a etapa de formulação e a escolha de atributos de interesse podem ser realizadas pela técnica de grupos focalizados. Estudos em grupos focalizados são fóruns de pequenos grupos de pessoas reunidos, por aproximadamente duas horas, para apresentar suas opiniões sobre determinado assunto.

O estudo é conduzido por um moderador, que utiliza um roteiro de entrevista semiestruturada para gerar as discussões. É seu papel saber como formular as perguntas, explorar informações, fazer com que os membros do grupo sintam-se à vontade para partilhar suas

Após o levantamento dos atributos, feito por meio de pesquisa qualitativa, utilizando-se a ferramenta de grupos focados, o próximo passo é a avaliação destes atributos, realizada por meio de pesquisa de campo e coleta de informações junto aos clientes.

3.1.2 Etapa 2 - Pesquisa de Campo junto aos clientes

Segundo Silva & Menezes (2001, p.28), a coleta de informações deve estar relacionada com o problema para que os objetivos propostos possam ser alcançados. Desta forma, a aplicação do questionário deve ser feita da melhor forma possível e o entrevistador deve agir de forma imparcial.

Marconi & Lakatos (2010, p.102) declaram que o processo de mensuração, em uma pesquisa de campo, indica a quantidade e aquilo a que ela se refere. Segundo os autores, a medida tem duas funções:

- a) Possibilitar o conhecimento da quantia recebida (dá e recebe o que é devido);*
- b) Permitir discriminações mais sutis e descrições mais exatas.*

Esta mensuração deve ser conseguida através de entrevistas padronizadas com os diretamente envolvidos. Markoni e Lakatos (2010) ressaltam que estas entrevistas devem ter um roteiro previamente estabelecido e as perguntas previamente elaboradas.

Para este trabalho em questão, as pessoas chave da organização devem ser entrevistadas, geralmente as responsáveis pela área técnica (Engenheiros, Processistas), compras e / ou gestão da empresa, os quais estão diretamente relacionados, técnica e/ou comercialmente, com os fornecedores de ferramenta.

Para aplicação, estruturaram-se os seguintes passos para pesquisa de campo em relação aos clientes:

- 1) Solicitar aos fornecedores e clientes distribuição de 100 pontos para “ponderação de importância” dentre os atributos previamente escolhidos pelo grupo focado. Isto serve para análise posterior ao confrontar-se a visão do fornecedor x cliente. Ambos também devem ponderar a importância entre Qualidade X Preço.*
- 2) Pedir aos clientes avaliação, em uma escala de 1 a 10, por exemplo, o desempenho de cada fornecedor, em relação a atributos pré-escolhidos.*
- 3) Levantar preço percebido dos fornecedores. Para avaliar o preço percebido Kotler & Armstrong (2008, p.271) sugerem que se use um referenciamento de um valor-base para determinado fornecedor escolhido aleatoriamente e os respondentes. Então, pontuam-se os preços da concorrência em relação ao preço de um fornecedor aleatório, avaliando-se o posicionamento de preço perante seus respectivos concorrentes. Neste caso, o preço de um determinado fornecedor, escolhido aleatoriamente, como sendo 100%; os preços de seus concorrentes poderiam estar abaixo (< 100%) ou acima (>100%) do seu preço.*
- 4) Obter também a participação dos fornecedores no mercado pesquisado, para análise comparativa, assunto apresentado no próximo capítulo.*

decisões estratégicas de marketing. Estas opções são apoiadas na perspectiva do cliente e foco no mercado e são ideias pressupostas, reforçadas com a proposição de um modelo dessa natureza.

É de se entender que a percepção das pessoas em relação aos produtos ofertados pelas organizações tem uma relação direta aos esforços conjuntos feitos pelas pessoas no sentido de incluir conhecimento nos bens tangíveis ou serviços.

Conforme mencionado no início deste capítulo, com os resultados obtidos através dos clientes, pode-se calcular o Índice de Qualidade (IQ), que é resultado da nota de desempenho (D), obtida por um fornecedor em determinado atributo, dividido pela média da concorrência deste fornecedor no atributo em questão (GALE, p.28). É possível também calcular uma nota geral de qualidade percebida (QP), que é resultado da somatória de todos os índices de um fornecedor multiplicado pelos pesos de seus respectivos atributos. Estes dois indicadores são apresentados com maiores detalhes no próximo capítulo, onde são mostrados os resultados deste trabalho.

3.2 Premissas do Modelo

Gale (1996, p.26) destaca observações em sua proposta de modelo, com base na análise de valor:

- i. O cliente compra com base no valor.*
- ii. O valor é igual à qualidade, proporcional ao preço.*
- iii. A qualidade inclui todos os atributos não relacionados ao preço.*
- iv. Qualidade, preço e valor são relativos.*

Apesar de simples, o modelo tem uma sistemática que deve ser rigorosamente seguida para que se possa obter um resultado favorável em sua aplicação.

Deve determinar uma região ou mercado que deverá ser o universo de pesquisa, dependendo da variedade de produtos e / ou serviços desta empresa, oferecidos ao mercado e da diversidade de segmentos atendidos pela empresa; tem-se que escolher um segmento para que o estudo seja coerente e focado.

Com a definição de quais fornecedores a serem pesquisados, deve-se prosseguir com a escolha dos principais atributos que influenciam o cliente a optar, ou não, por determinada empresa para ser sua fornecedora. Esta escolha deve ser ponderada e geralmente deve feita através de Grupos Focais. Os participantes destas reuniões devem ser pessoas diretamente envolvidas com os clientes. A equipe de vendas, suporte e marketing é a mais cotada para este tipo de trabalho, mas não se limita a estes profissionais. Dependendo do tamanho da empresa fornecedora e do tipo de produto / serviço fornecido, pode-se estender esta reunião a outros departamentos que se envolvam com o cliente, tais como engenharia, pós venda etc..

O próximo passo é definir quais clientes serão pesquisados. Kotler e Keller (2006, p.226) destaca que, em negócios entre empresas (B2B), deve se optar por mais de um respondente por cliente, pois em uma organização corporativa, além do comprador organizacional formal, encontram-se decisores ou “influenciadores” no fechamento de um pedido, que, em muitos casos, podem ser responsáveis pela aceitação ou troca de um fornecedor pelo outro. Caracterizando-se, assim, pessoas chave no processo de relacionamento comercial em uma empresa.

3.3 Limitações do Modelo

O modelo não tem a pretensão de ser o único instrumento para análises estratégicas de mercado. Ele complementa e aprofunda a análise do microambiente externo, mantendo o foco no mercado competitivo do negócio em que atuam as marcas. Não se pode deixar de reconhecer a necessidade do desenvolvimento das análises do microambiente externo e do ambiente interno, integrantes de um diagnóstico completo.

Importante salientar que alguns aspectos do modelo podem ser aprofundados e enriquecidos.

O valor, o preço e a qualidade percebidos poderiam ser relacionados a variáveis como: os gastos de marketing de cada competidor, a rentabilidade geral das empresas e o valor das marcas. A compreensão da contribuição estratégica de cada componente para o valor percebido e a rentabilidade superior poderia ser ampliada.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

O trabalho tem como objetivo central, a partir de um modelo selecionado, identificar o valor percebido sob a ótica dos clientes de sete fornecedores de ferramenta de corte. Com os resultados obtidos nesta pesquisa, e do levantamento da participação (market share) destes fornecedores nos respectivos clientes pesquisados, pode-se, então, analisar as relações entre cliente e seus fornecedores, em âmbito industrial.

O propósito deste estudo também é desvendar quais são as percepções de valor do cliente em relação às estratégias de atendimento/relacionamento de seus fornecedores; quais os pontos divergentes no relacionamento e percepção de valor de ambos.

Rodrigues et Al. (2005) ressalta que o fornecedor de ferramentas de classe mundial, conforme visto anteriormente, utiliza pelo menos três métodos de fornecimento: a “lojinha” interna de ferramentas, em clientes preferenciais (com elevado consumo de ferramentas); venda direta, em clientes de grande porte e por meio de distribuidores, visando prover e facilitar o atendimento de empresas de pequeno e médio porte. O elemento de estudo deste trabalho (Figura 4.1) são as relações dos fornecedores com clientes de pequeno e médio porte, via atendimento de distribuidores.

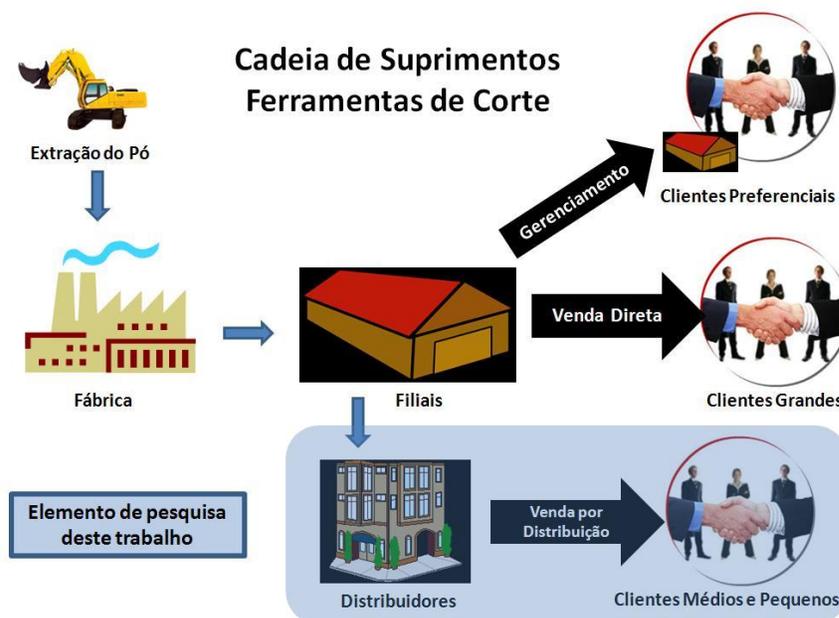


Figura 4.1: Relações na cadeia, foco de pesquisa.
(Adaptado: Rodrigues et Al., 2005)

Como foi delineado e apresentado no capítulo anterior, o modelo de Gale (1996) deve seguir uma sequência lógica para seu efetivo desenvolvimento. Para uma melhor elucidação da execução deste trabalho, segue (Tabela 4.1) um demonstrativo das etapas da pesquisa em campo, visando cumprir as premissas requeridas no desenvolvimento do modelo.

Tabela 4.1: Descrição das Etapas da Pesquisa

Pesquisa no Fornecedor		
Descrição das Etapas	Tipo de Pesquisa	Técnica
Levantamento de Atributos	Qualitativa	Grupo Focal
Ponderação Qualidade X Preço	Quantitativa	Entrevista
Ponderação atributos	Quantitativa	Entrevista
Pesquisa no Cliente		
Descrição das Etapas	Tipo de Pesquisa	Técnica
Preço Percebido	Quantitativa	Entrevista
Participação (<i>Market Share</i>)	Quantitativa	Entrevista
Ponderação Qualidade X Preço	Quantitativa	Entrevista
Ponderação atributos	Quantitativa	Entrevista
Avaliação de Desempenho	Quantitativa	Entrevista

4.1 Pesquisa no fornecedor

A primeira etapa desta pesquisa foi realizar uma reunião no fornecedor. Entenda-se que a palavra Fornecedor, nesta etapa do trabalho, é a pessoa que atua no mercado de ferramentas de corte, representante de diversas marcas, e não somente uma marca. Nesta reunião, estiveram presentes seis pessoas deste mercado: um engenheiro, dois vendedores e um técnico de aplicação, bem como um gerente de marketing e dois sócios proprietários de dois distribuidores de ferramentas da região de Sorocaba. O foco da reunião, que durou cerca de duas horas e meia, era definir e ponderar quais atributos de um fornecimento de ferramentas influenciam na decisão de compra de um cliente.

Informou-se aos participantes que estes atributos seriam inseridos e avaliados no questionário que seria objeto de pesquisa em seus clientes.

A reunião foi feita aplicando a técnica metodológica qualitativa de Grupo Focal. Trata-se de entrevistas em grupo, cujo foco é nas respostas individuais de cada participante, que discutem e opinam, enriquecendo cada tópico ou pergunta. Através desta interação, são revelados pontos de consenso e dissenso, fundamentais para dar resposta às indagações da pesquisa.

Baseados nos componentes de valor, o grupo pôde definir quais eram os atributos influenciadores na decisão de compra dos clientes.

Houve situações em que as escolhas de atributos eram similares, por exemplo: catálogos / literatura técnica / manual de parâmetros e especificações. E, então, para que não se tivesse uma lista enorme de atributos, chegava-se a um consenso e a lista foi condensada aos atributos em comum, na opinião do grupo e que foram os seguintes:

- 1) Atributos de Produto: Durabilidade, Variedade e Desempenho.*
- 2) Atributos de Serviço: Catálogo, Suporte Técnico, Pós venda, Entrega, Treinamento e Inovação.*
- 3) Atributos Promocionais: Relacionamento, Imagem / Marca e Sistema de Qualidade.*

Importante destacar estes termos com sua significância e características muitas vezes específicas para o mercado de ferramentas.

- Durabilidade – Vida útil das ferramentas de corte frente aos processos e materiais onde as mesmas são utilizadas*
- Variedade – Diversidade (Portfolio) de itens que determinado fornecedor disponibiliza ao cliente.*
- Desempenho – Capacidade da ferramenta de ter performance diferenciada quando submetida a materiais de difícil usinabilidade ou processos onde se exige parâmetros de corte mais elevados.*
- Catálogo – Literatura técnica que serve de auxílio ao processistas na escolha de parâmetros de corte a serem empregados.*
- Suporte Técnico – Auxílio por parte do fornecedor ao processistas, feito geralmente por visitas de sua equipe de engenheiros e gerente de produto no site do cliente.*

- *Pós venda – Auxílio feito geralmente pela equipe de vendas interna do fornecedor ao cliente, com objetivo de solucionar questões comerciais e logísticas que possam ocorrer.*
- *Entrega – Nível de serviço, cumprimento de prazos firmados com o cliente.*
- *Treinamento – Serviço oferecido ao cliente, que é realizado in company ou no próprio fornecedor, sobre seus produtos e aplicação dos mesmos.*
- *Inovação – Envolve comprometimento do fornecedor de ferramentas com a pesquisa e desenvolvimento contínuo de seus produtos, visando oferecer a melhor tecnologia em seus produtos. No caso de ferramentas pode ser: melhores coberturas superficiais, geometrias de corte que possibilitem a máxima utilização e desempenho nos processos.*
- *Relacionamento – Nível de parceria do fornecedor com o cliente, que se estende desde atendimento de seu pessoal ao cliente até benefícios e concessões personalizadas dadas ao mesmo devido a boa relação comercial de ambos.*
- *Imagem – O impacto de determinada marca como influenciadora em tomadas de decisão do cliente.*
- *Sistema de Qualidade – Certificações que o fornecedor possui (ISO 9001, Ambiental etc.), as quais podem influenciar a decisão do cliente por determinada marca.*

Após a definição de atributos, foi solicitado às pessoas do grupo que ponderassem e distribuíssem valores em peso (W) de importância para cada um dos atributos. Lembrando que esta avaliação é a ponderação feita pelo fornecedor do que, segundo ele, o cliente valoriza nas decisões de compra de ferramentas de corte.

Os valores somados deveriam chegar a um total de cem pontos, conforme exemplifica Equação 1 abaixo (Gale, 1996, p.27). Esta solicitação foi feita em caráter individual e quantitativo. Através de entrevistas pessoais com cada um dos participantes da reunião.

$$W_{\text{atrib. 1}} + W_{\text{atrib. 2}} + \dots + W_{\text{atrib. n}} = 100$$

onde : W_{atrib} = Peso ponderado a um atributo

Equação 4.1
Fonte : Gale
(1996, p.27)

A média dos resultados obtidos são apresentados na Tabela 4.2 abaixo.

Tabela 4.2: Média dos resultados da reunião interna

<i>Atributo</i>	<i>Peso (W)</i>
Durabilidade	14,5
Variedade	3,0
Desempenho	11,2
Catálogos	3,3
Suporte	7,2
Pós-venda	3,3
Entrega	12,2
Treinamento	5,3
Inovação	3,7
Relacionamento	27,5
Imagem	5,8
Sist. de Qualidade	3,0
<i>Total (ΣW)</i>	<i>100</i>

Os resultados de ponderação feitos pelo fornecedor destacam o relacionamento como ponto forte que, pela ótica do fornecedor, é o que o cliente mais valoriza em suas decisões de compra. Seguem-se os atributos de durabilidade e desempenho, estes ligados diretamente ao produto e entrega. Com exceção do atributo suporte, que também teve relativa importância, os demais atributos, segundo o fornecedor, são de pouca importância para o cliente.

Ponderação Qualidade / Preço pelo fornecedor

Foi solicitado também aos participantes que distribuíssem cem pontos de “peso” de importância entre preço (W_P) e qualidade (W_Q), como mostra a Equação 4.2 (GALE, 1986, p.33).

$$W_Q + W_P = 100$$

onde:

W_Q = Peso ponderado a Qualidade

W_P = Peso ponderado ao Preço

Equação 4.2

Fonte : Gale

(1996, p.33)

Os valores de ponderações Qualidade / Preço, na perspectiva do fornecedor, são mostrados na Tabela 4.3 abaixo e mostram um resultado equilibrado, mostrando levemente priorização da qualidade em relação ao preço.

Tabela 4.3: Ponderação Qualidade X Preço no Fornecedor

<i>Qualidade (W_Q)</i>	56
<i>Preço (W_P)</i>	44

4.2 Pesquisa nos clientes

Conforme citado anteriormente, foi definido um nicho específico a ser pesquisado, no caso, alguns clientes médios e pequenos que são atendidos por distribuidores de ferramentas de corte. Segundo (Kotler 2008, p.226), um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Neste caso, foi escolhida a região de Sorocaba e adjacências, por se tratar de um forte polo de indústrias metal mecânica, as quais são grandes consumidores de ferramentas de corte.

A fim de obter-se uma visão geral e levantar informações de quais seriam os clientes mais significativos, foram realizadas entrevistas com dois distribuidores de ferramentas de corte que atendem a região do interior de São Paulo.

A abordagem foi feita na forma de entrevista direta, levantando-se quais seriam os clientes potenciais e significativos na região geograficamente determinada, onde deveria ser realizada a pesquisa de valor. Previamente, foi explicado aos entrevistados que seria um trabalho acadêmico e sem nenhum interesse comercial. Foi destacado também o caráter de total anonimato, tanto das marcas fornecedoras como das empresas-cliente, para este trabalho.

Com base nas informações destes dois distribuidores locais, que informaram quais eram as empresas atendidas por meio de distribuição, com consumo em ferramentas de corte mais significativo na região, foram escolhidas dez empresas para desenvolver o trabalho de pesquisa de campo. A pesquisa nos clientes foi realizada no primeiro semestre de 2013.

A abordagem foi através de entrevistas preagendadas com respondentes que são diretamente ligados à aplicação do produto, decisores e, geralmente, profissionais que são contatos pessoais dos fornecedores de ferramenta. Estas pessoas em geral ocupam o cargo de supervisores de produção, processistas, compradores e, às vezes, proprietários da empresa, principalmente quando se tratam de clientes de menor porte.

Alguns pontos são importantes e de destaque para melhor entendimento do ambiente pesquisado:

a) O mercado de ferramentas de metal duro é muito competitivo e hoje existem diversos fornecedores deste tipo de produto. Portanto, a pesquisa é direcionada apenas para os sete maiores na região, os quais, juntos, representam uma grande parcela em participação no mercado pesquisado.

b) Todas as empresas pesquisadas têm várias opções de fornecedores de ferramentas. Esta diversidade facilitou a pesquisa e as pontuações fornecidas pelos respondentes, revelando a representação clara do desempenho de cada fornecedor em relação ao cliente.

c) Foram pesquisados, entre as 10 empresas, alguns “consumidores inativos” (sem compras recentes de fornecedores desta pesquisa), mas que já tiveram uma experiência comercial com os mesmos. Segundo Gale (1996, p.11), incluindo estes clientes, pode-se obter a opinião mais transparente do mercado pesquisado.

d) Conforme já citado, foi levantada também a participação (market share) dos fornecedores

nestes clientes, resultando na visão de ganho de cada fornecedor no mercado pesquisado (Kotler & Armstrong, 2007, p.33). Isto é relevante ao se confrontar com o valor percebido pelos clientes.

Conforme já citado, a pesquisa nas empresas foi feita por meio de entrevistas pessoais face to face, com duração média de duas horas, classificadas como padronizadas, segundo Markoni e Lakatos (2010, p.279), pois o assunto a ser abordado já estava pré-definido.

Na primeira parte da entrevista, os clientes classificaram os atributos em peso de importância e, como anteriormente, a classificação feita distribuindo 100 pontos entre estes

atributos . Foi pedido aos consumidores que também ponderassem a importância da qualidade e preço separadamente. (Tabela 4.4)

Tabela 4.4: Ponderação Qualidade X Preço e Atributos
Pelos clientes

<i>Atributos</i>	<i>Peso (W)</i>
<i>Durabilidade</i>	14,5
<i>Variedade</i>	3,0
<i>Desempenho</i>	11,2
<i>Catálogos</i>	3,3
<i>Suporte Técnico</i>	7,2
<i>Pós Venda</i>	3,3
<i>Entrega (Prazo)</i>	12,2
<i>Treinamento</i>	5,3
<i>Inovação</i>	3,7
<i>Relacionamento</i>	27,5
<i>Imagem</i>	5,8
<i>Sist. de Qualidade</i>	3,0
<i>Qualidade (W_Q)</i>	54
<i>Preço (W_P)</i>	46

As respostas apontadas na Tabela 4.4 sugerem a preferência dos consumidores nos atributos relacionados à durabilidade e desempenho do produto e à necessidade de o fornecedor oferecer um bom suporte técnico, característica forte neste mercado, constituído quase sempre por vendas técnicas, e não somente uma simples transação comercial de compra e venda de produto. Percebe-se também que os clientes não priorizaram a imagem da empresa como fator de maior importância em sua decisão de compra. A média de resultados obtidos foi um peso para este atributo de 5,1, o menor peso atribuído dentre outros.

Os resultados de ponderação de importância qualidade / preço (Tabela 4.4) mostram, de maneira clara, que o cliente opta pela obtenção de um bom produto / serviço, mesmo tendo que despende um valor monetário superior por isso.

Análise ponderações Cliente x Fornecedor.

Com os resultados de ponderação do cliente e do fornecedor apresentados, pode-se fazer uma análise das diferenças e correlações de suas perspectivas de valor e qualidade x preço. (Tabela 4.5).

Tabela 4.5: Resultados ponderação comparativo Cliente x Fornecedor

<i>Atributos</i>	<i>Peso (W)</i>	
	<i>Cliente</i>	<i>Forn.</i>
<i>Durabilidade</i>	14,6	14,5
<i>Variedade</i>	9,3	3,0
<i>Desempenho</i>	12,1	11,2
<i>Catálogos</i>	5,2	3,3
<i>Suporte Técnico</i>	10,5	7,2
<i>Entrega (Prazo)</i>	9,5	3,3
<i>Pós Venda</i>	5,5	12,2
<i>Treinamento</i>	6,5	5,3
<i>Inovação</i>	7,9	3,7
<i>Relacionamento</i>	7,8	27,5
<i>Imagem</i>	5,1	5,8
<i>Sist. de Qualidade</i>	5,9	3,0
	<i>Cliente</i>	<i>Forn.</i>
<i>Qualidade (W_Q)</i>	67	54
<i>Preço (W_P)</i>	33	46

Os resultados indicam uma certa discrepância entre as percepções de valor do cliente e o que o fornecedor acha que o cliente prioriza em valor, numa relação de fornecimento de ferramentas de corte.

Enquanto o fornecedor acredita que o relacionamento é o ponto forte e o maior influenciador de compra, o cliente pontuou de forma mais distribuída os atributos, sinalizando que o fator influenciador, em suas decisões de compra de ferramentas, é um conjunto de bom atendimento (boa pontuação para Suporte e Pós Venda) e produto (melhores pontuações para Desempenho e Durabilidade).

Nos resultados de ponderação *Qualidade X Preço*, também houve divergências. A Tabela 4.5 mostra uma clara priorização da qualidade, segundo a percepção do cliente, enquanto fornecedor acredita que existe um equilíbrio e que o cliente sempre optará pela ferramenta que lhe trouxer melhor custo-benefício.

Preço Percebido

Conforme citado anteriormente, para avaliar o preço percebido, Kotler & Armstrong (2008, p.271) sugerem que pode-se usar um referenciamento de valor-base para determinado fornecedor escolhido aleatoriamente e os respondentes.

Pontuam-se os preços da concorrência em relação ao preço da empresa fornecedora escolhida, avaliando-se o posicionamento de preço perante seus concorrentes. Neste caso, o preço de um dado fornecedor, apenas como referência, que foi o Fornecedor 3, determinado como sendo 100%; os preços de seus concorrentes poderiam estar abaixo (< 100%) ou acima (>100%) do seu, segundo a percepção do cliente, como ilustra a Figura 4.2 abaixo.

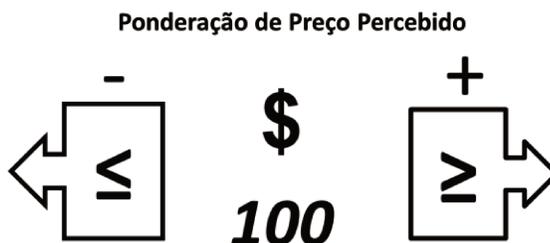


Figura 4.2: Ponderação de Preço Percebido (Adaptado: Kotler & Armstrong, 2008, p.271)

Na Tabela 4.6 abaixo é apresentada a média dos resultados de preço percebido dos fornecedores, segundo a percepção de seus clientes.

Tabela 4.6: Preço Percebido pelos clientes – Resultados

<i>Fornecedor</i>	<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>	<i>F 6</i>	<i>F 7</i>
<i>Preço Percebido</i>	98	101	100	91	99	86	81

Os resultados mostram que os fornecedores 1, 2, 3 e 5 têm os maiores preços no mercado pesquisado, com valores monetários percebidos muitos próximos uns dos outros. Os Fornecedores 6 e 7 têm os menores preços percebidos e o 4 se encontra com um preço percebido próximo da média dos resultados obtidos neste mercado.

Foi também solicitado aos clientes que estimassem a participação de cada fornecedor em sua respectiva empresa. Na tabela 4.7 abaixo, apresentam-se estes resultados da média dos valores obtidos nas entrevistas com os clientes.

Tabela 4.7: Participação de Mercado - Resultados

<i>Fornecedor</i>	<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>	<i>F 6</i>	<i>F 7</i>
<i>Participação (%)</i>	19	21	11	32	9	3	5

Com os resultados de participação obtidos, percebe-se que o Fornecedor 4 tem a maior participação neste mercado. O Fornecedor 2 é o seguinte com maior share, Os Fornecedores 1 e 2 têm participações muito próximas.

Os Fornecedores 6 e 7, apesar de terem os menores preços percebidos, como demonstrado na Tabela 4.8, têm as menores participações nos clientes pesquisados. Isto demonstra que as percepções do cliente para Qualidade X Preço correspondem à realidade deste mercado, pois conforme resultados demonstrados na Tabela 4.4, mostrou-se uma percepção de valor que prioriza a qualidade em relação a preço.

É possível fazer uma análise comparativa com resultados de participação e preço percebido informado pelos clientes.

Tabela 4.8: Comparação Preço Percebido X Participação

	<i>Cliente</i>	<i>Forn.</i>	<i>Participação</i>	<i>\$ Percebido</i>
<i>Qualidade (W_Q)</i>	67	54	60	> 94
<i>Preço (W_P)</i>	33	46	40	< 94

Com o levantamento do preço percebido (Tabela 4.7), pode-se dizer que este mercado tem um preço médio de aproximadamente 94. A Tabela 4.8 mostra que, ao se agrupar a participação dos fornecedores que têm preço percebido acima (> 94) do preço médio, estes ainda têm 60% do mercado em questão, ainda sem considerar o Fornecedor 4, que tem preço percebido 91 e tem maior participação (32%) entre os sete fornecedores.

Estes resultados se aproximam e se correlacionam com os resultados de ponderação Qualidade X Preço apresentados pelo cliente, que mostram preferência sobre a qualidade em relação a valor monetário.

Avaliação de Desempenho nos atributos por Fornecedor (D)

Em seguida foi avaliado o desempenho (D) de cada um dos sete fornecedores nos atributos em questão, conforme citado no capítulo anterior, utilizando-se uma escala de um a dez. Os resultados apresentados na Tabela 4.9 abaixo é a média das pontuações dada pelos clientes para aos fornecedores nos atributos escolhidos em questão.

Tabela 4.9: Avaliação de Desempenho (D)
Média dos resultados de Avaliação dos Fornecedores

<i>Atributos</i>	<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>	<i>F 6</i>	<i>F 7</i>
<i>Durabilidade</i>	8,1	8,1	7,4	8,2	7,7	8,0	8,0
<i>Variedade</i>	8,6	8,4	6,9	8,1	7,9	7,4	7,5
<i>Desempenho</i>	8,3	8,2	7,3	8,1	8,3	7,8	7,3
<i>Catálogos</i>	9,1	8,2	7,6	8,7	8,4	7,6	7,0
<i>Suporte Técnico</i>	8,8	6,4	6,9	8,8	7,0	6,8	7,3
<i>Entrega (Prazo)</i>	8,5	7,5	7,4	8,5	7,6	8,0	7,8
<i>Pós Venda</i>	8,6	7,7	7,5	8,9	7,8	7,8	7,8
<i>Treinamento</i>	7,4	8,5	4,5	6,8	6,7	5,4	4,5
<i>Inovação</i>	8,3	8,0	6,2	7,5	7,9	7,2	5,8
<i>Relacionamento</i>	8,5	8,1	6,9	8,9	7,4	7,8	6,3
<i>Imagem</i>	9,8	8,0	8,0	9,2	8,1	8,0	6,8
<i>Sist. de Qualidade</i>	9,4	8,9	8,0	9,1	8,1	7,6	8,3

Índice de Qualidade (IQ)

Uma outra análise que o modelo permite é a obtenção dos índices de qualidade (IQ). O IQ é obtido pela divisão do desempenho de um fornecedor pelo resultado médio de desempenho de seus concorrentes em um dado atributo.

Este índice permite analisar separadamente o desempenho de cada atributo (Gale, 1996, p. 29-30) de um determinado fornecedor, perante seus concorrentes, segundo a percepção do cliente.

Exemplificando: abaixo, na Tabela 4.10, é mostrado o Índice de Qualidade do Atributo Durabilidade do Fornecedor 3.

Tabela 4.10: Índice de Qualidade do Atributo Durabilidade do Fornecedor 3

Atributos	(D) F 3	(D) Concorrentes							Média (D) Concorrentes	$IQ_{F3} = \frac{(D)F3}{Média(D)Conc.}$
	F 3	F 1	F 2	F 4	F 5	F 6	F 7	F 7		
Durabilidade	7,4	8,1	8,1	8,2	7,7	8,0	8,0	8,0	8,0	$7,4 / 8,0 = 0,92$

Os valores do IQ, quando maiores que 1(um), indica que o fornecedor está entregando um valor superior à média de seus concorrentes naquele atributo pontuado. Se o valor for menor que 1, ele está inferior à média avaliada da concorrência em qualidade naquele atributo.

Neste caso exemplificado acima, o Fornecedor 3, com IQ obtido de 0,92, está 8% abaixo em qualidade no atributo durabilidade, se comparado à média de desempenho neste atributo dos demais seis concorrentes.

Em seqüência, os resultados de Índices de Qualidade por atributo do Fornecedor 1 (Tabela 4.11).

Tabela 4.11: Índices de Qualidade do Fornecedor 3 – Análise de todos atributos.

Atributos	(D)	(D) Concorrentes						Dmédio	IQ F3
	F 3	F 1	F 2	F 4	F 5	F 6	F 7	Conc.	
Durabilidade	7,4	8,1	8,1	8,2	7,7	8,0	8,0	8,0	0,92
Variedade	6,9	8,6	8,4	8,1	7,9	7,4	7,5	8,0	0,86
Desempenho	7,3	8,3	8,2	8,1	8,3	7,8	7,3	8,0	0,91
Catálogos	7,6	9,1	8,2	8,7	8,4	7,6	7,0	8,2	0,93
Suporte Técnico	6,9	8,8	6,4	8,8	7,0	6,8	7,3	7,5	0,92
Entrega (Prazo)	7,4	8,5	7,5	8,5	7,6	8,0	7,8	8,0	0,93
Pós Venda	7,5	8,6	7,7	8,9	7,8	7,8	7,8	8,1	0,93
Treinamento	4,5	7,4	8,5	6,8	6,7	5,4	4,5	6,5	0,69
Inovação	6,2	8,3	8,0	7,5	7,9	7,2	5,8	7,4	0,83
Relacionamento	6,9	8,5	8,1	8,9	7,4	7,8	6,3	7,8	0,88
Imagem	8,0	9,8	8,0	9,2	8,1	8,0	6,8	8,3	0,96
Sist. de Qualidade	8,0	9,4	8,9	9,1	8,1	7,6	8,3	8,6	0,94

Lembrando que o enfoque desta pesquisa não é a análise de um fornecedor específico e, sim, uma análise de mercado e suas relações, são apresentados os valores calculados de IQ de todos os sete fornecedores analisados neste trabalho.

Conforme Gale (1996, p29), uma nota dada para a qualidade, vista de modo isolado, tem pouco significado. É necessária uma comparação sobre como os concorrentes atuam no mercado em questão. Portanto, a análise das notas deve ser feita a partir dos índices de qualidade percebida, como se mostra no quadro seguinte (Tabela 4.12).

**Tabela 4.12: Índice de Qualidade
Resultados de todos os Fornecedores**

<i>Atributos</i>	<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>	<i>F 6</i>	<i>F 7</i>
Durabilidade	1,03	1,03	0,92	1,04	0,96	1,01	1,01
Variedade	1,12	1,09	0,86	1,04	1,01	0,94	0,95
Desempenho	1,05	1,05	0,91	1,03	1,07	0,99	0,91
Catálogos	1,15	1,02	0,93	1,09	1,05	0,93	0,85
Suporte Técnico	1,22	0,84	0,92	1,23	0,94	0,90	0,97
Entrega (Prazo)	1,09	0,94	0,93	1,09	0,95	1,02	0,98
Pós Venda	1,09	0,96	0,93	1,13	0,97	0,97	0,96
Treinamento	1,22	1,45	0,69	1,10	1,08	0,85	0,69
Inovação	1,16	1,12	0,83	1,04	1,10	0,99	0,77
Relacionamento	1,12	1,06	0,88	1,19	0,96	1,02	0,79
Imagem	1,22	0,96	0,96	1,14	0,98	0,96	0,79
Sist. de Qualidade	1,13	1,06	0,94	1,09	0,95	0,88	0,97

Para exemplificar os dados apresentados, o Fornecedor 1 apresenta, em todos os atributos avaliados, índices de qualidade percebida superior à média de seus concorrentes.

O Fornecedor 3, com todos os IQ's abaixo de seus competidores e o F7, com somente um IQ acima, estão com qualificações bem abaixo de seus concorrentes, sendo os piores avaliados pelos clientes no mercado em questão.

Adiante serão expostos os resultados das sete marcas pesquisadas. A série de gráficos a seguir mostra, para cada fornecedor, os índices de qualidade relativa e os atributos pesquisados, tomando como base a média dos resultados obtidos dos respectivos fornecedores concorrentes.

Com estas informações, podem-se observar quais são os pontos fracos e fortes nos determinados atributos avaliados pelos clientes, de cada um dos sete fornecedores de ferramentas, elementos desta pesquisa.

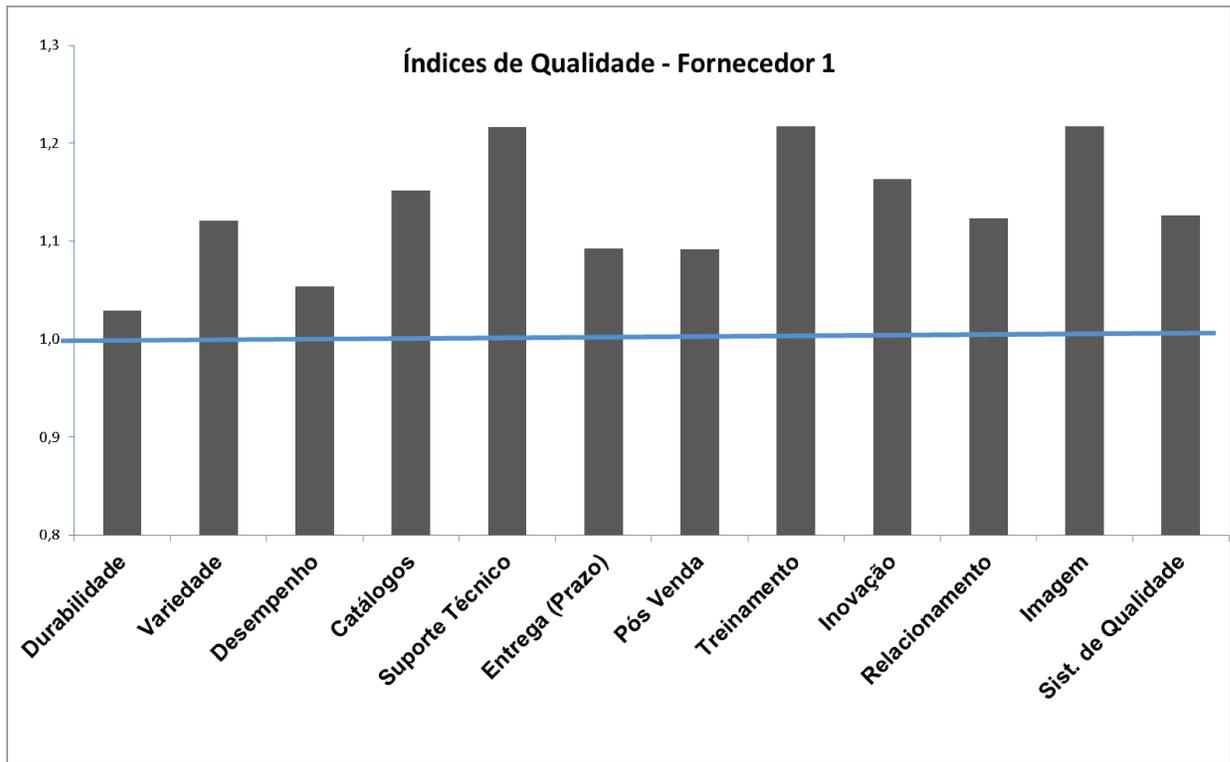


Figura 4.3: Índices de Qualidade do Fornecedor 1

O gráfico acima (Figura 4.3) apresenta os dados colhidos para o Fornecedor 1, que apresenta os maiores resultados de IQ. Este fornecedor, como mostra o gráfico, teve todos os atributos acima da média da concorrência. Alguns dos principais pontos fortes deste fornecedor, conforme avaliação do cliente, são justamente aqueles considerados os mais importantes, segundo a percepção dos mesmos: Durabilidade, Desempenho e Suporte Técnico.

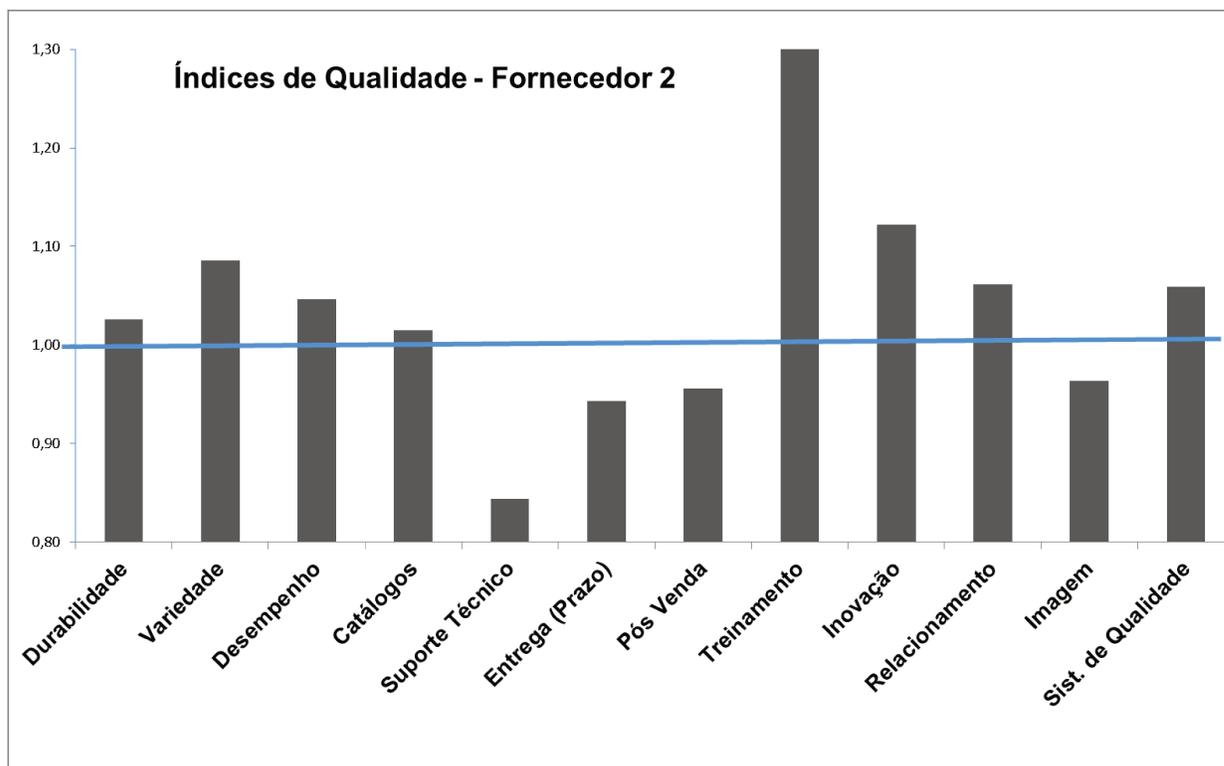


Figura 4.4: Índices de Qualidade do Fornecedor 2

O gráfico acima (Figura 4.4) mostra os resultados colhidos para o Fornecedor 2. Este fornecedor teve boas pontuações de IQ, comparando-se aos outros seis fornecedores. Porém, teve o pior índice no atributo Suporte Técnico, atributo este considerado importante pelos clientes. Este fornecedor teve a melhor pontuação em Treinamento, em relação a todos pesquisados. Fator comprovado por visitas ao site deste fornecedor, onde se podia encontrar oferta de vários eventos de treinamento e workshops voltados aos clientes.

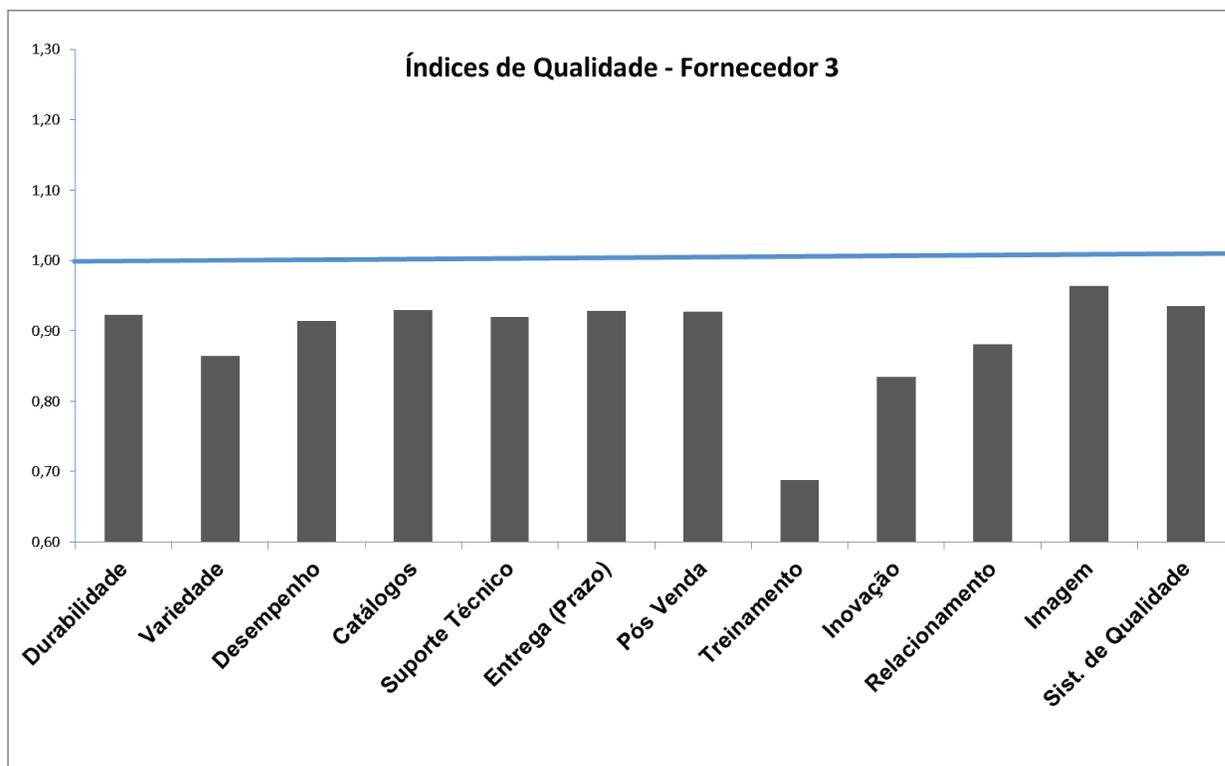


Figura 4.5: Índices de Qualidade do Fornecedor 3

Como visto no gráfico acima (Figura 4.5), todos os IQ's do Fornecedor 3 estão abaixo de 1, portanto, como explica Gale (1996, p.30), em todos os atributos, este fornecedor está abaixo da média dos concorrentes. O Fornecedor 3 teve a penúltima colocação no ranking das marcas avaliadas. Os atributos melhores pontuados deste fornecedor são Imagem e Sistema de Qualidade, atributos considerados pelos clientes como os de menor importância como fator de influência em suas decisões de compra de ferramentas.

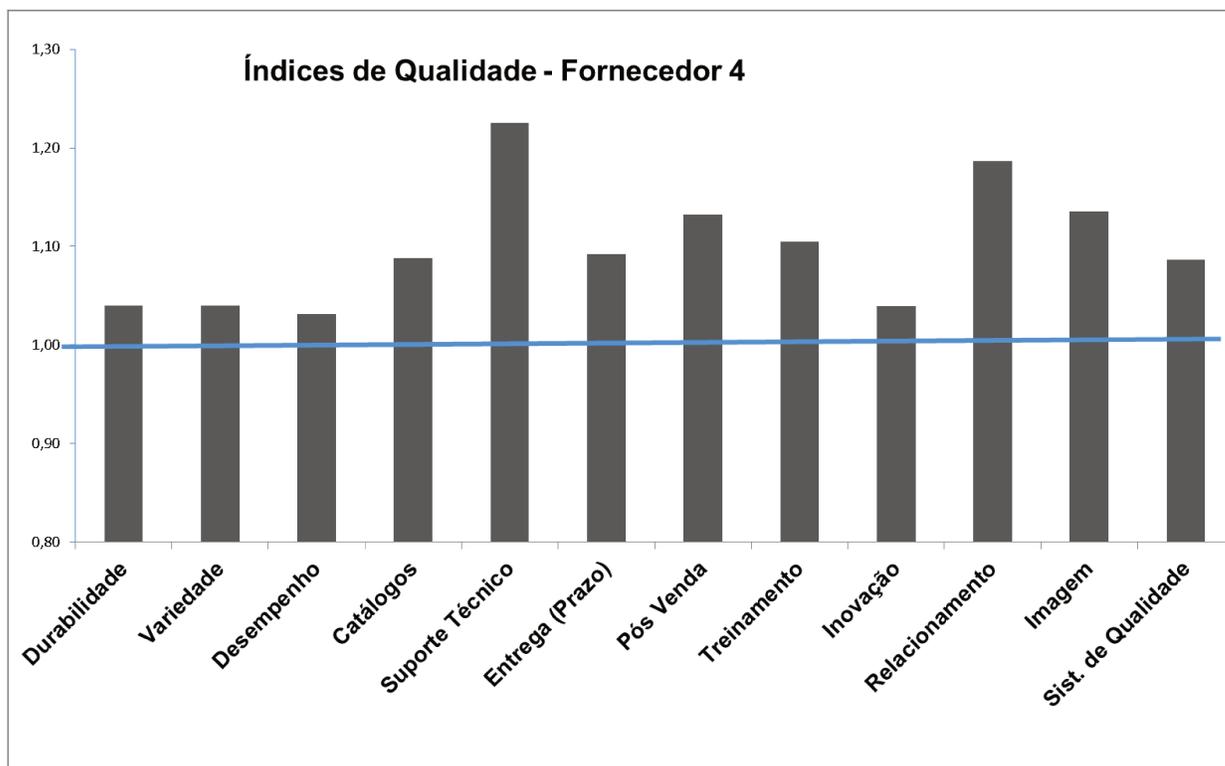


Figura 4.6: Índices de Qualidade do Fornecedor 4.

Os dados obtidos referentes ao fornecedor 4 (Figura 4.6) mostram um excelente desempenho nos índices de qualidade, tendo seus valores muito próximos ao Fornecedor 1, que foi o melhor avaliado nesta pesquisa.

Teve o melhor IQ em Suporte Técnico em relação aos demais fornecedores e assim, como o Fornecedor 1, fator este que pode ser destacado como boa percepção dos clientes, pois este fornecedor realmente tem em seu planejamento anual diversos treinamentos internos voltados aos seus vendedores e técnicos. Todos os atributos estão com índice acima de 1, ou seja, com IQ acima da média dos competidores.

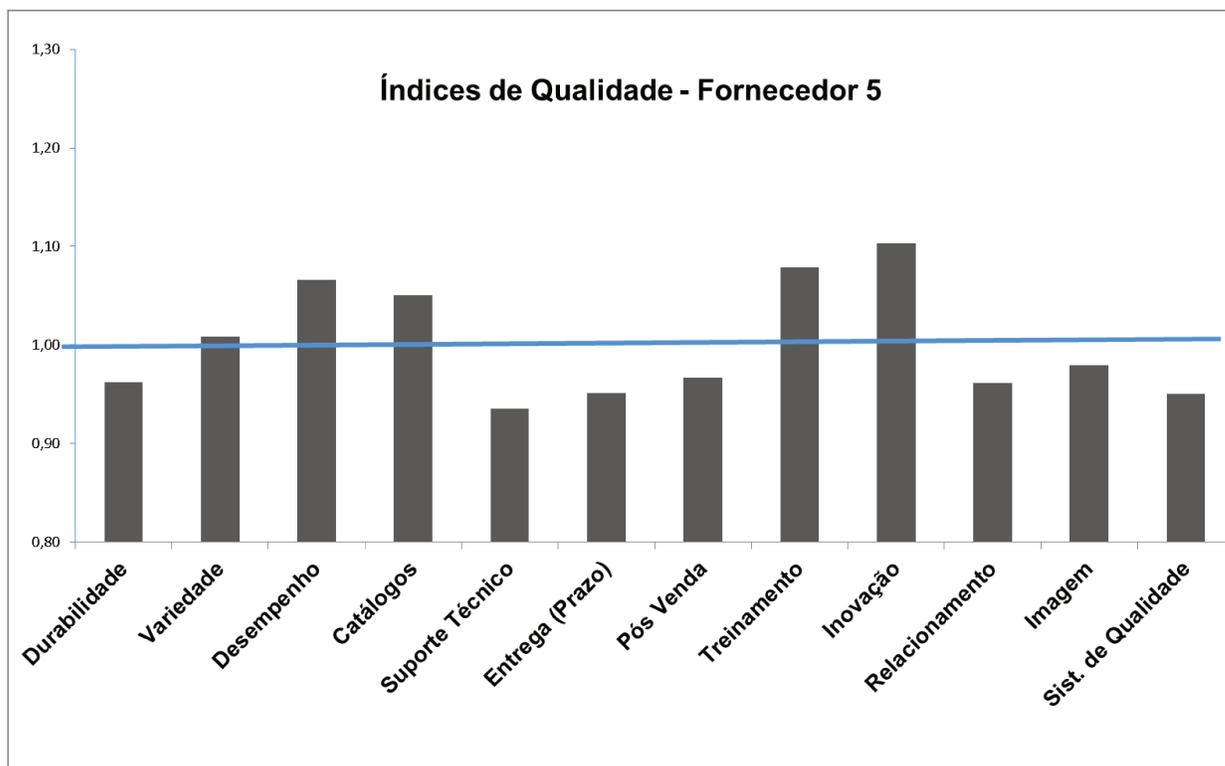


Figura 4.7: Índices de Qualidade do Fornecedor 5

Ao analisar o gráfico dos IQ's do Fornecedor 5 (Figura 4.7), percebe-se que mais da metade dos atributos deste fornecedor estão com IQ abaixo da média de seus concorrentes. Porém, ele ainda conseguiu obter altos índices de qualidade em desempenho, atributo considerado importante pelo cliente. Inovação e Treinamento também foram atributos bem avaliados pelos clientes. Seus pontos fracos a destacar são Suporte e Entrega, também considerados importantes influenciadores de compra neste mercado.

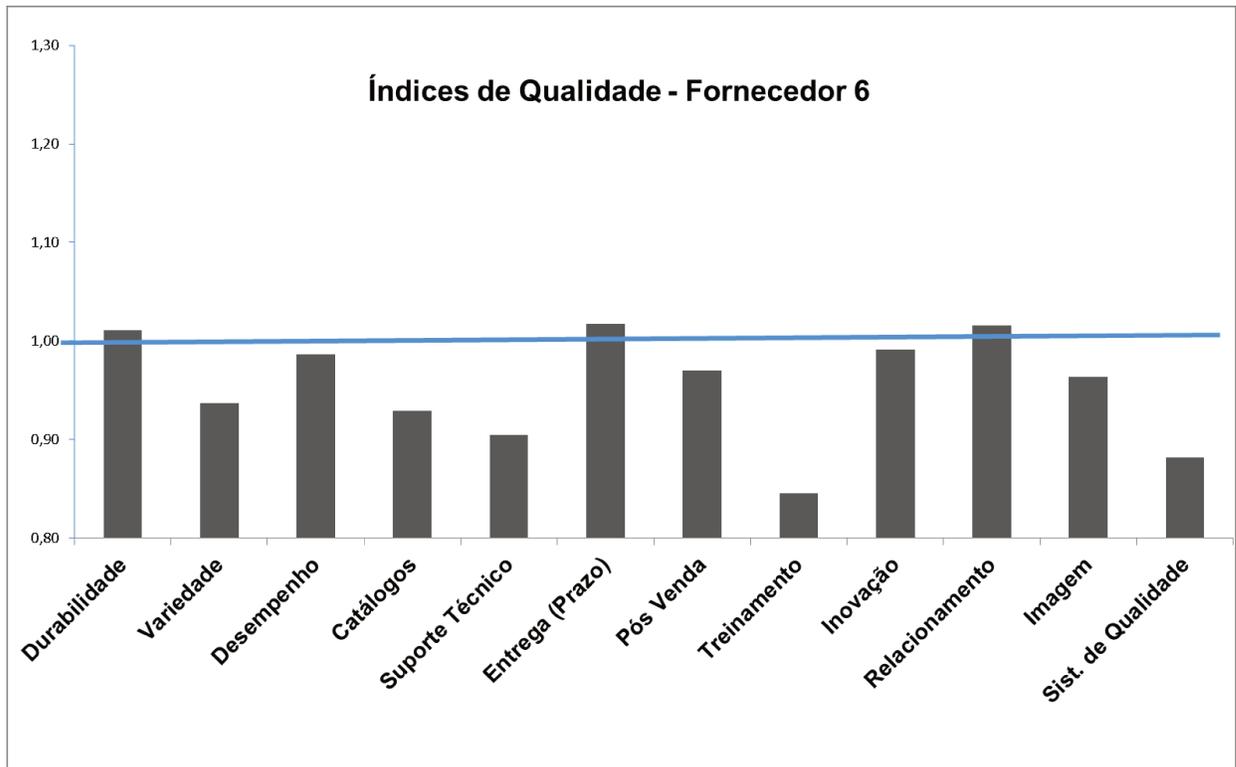


Figura 4.8: Índices de Qualidade do Fornecedor 6.

Os dados apresentados no gráfico acima (Figura 4.8) mostram que apenas 25% dos atributos do fornecedor 6 foram avaliados pelos consumidores com IQ acima de 1. Os demais estão todos abaixo da média avaliada de seus competidores. Apesar de resultados relativamente baixos, no IQ médio, o fornecedor 6 obteve 0,95, ou seja, está com a qualidade percebida em 5% abaixo da média das marcas pesquisadas. Seus pontos fortes são Entrega e Relacionamento e os pontos fracos são Treinamento e Sistema de Qualidade (o menor pontuado de todos os fornecedores).

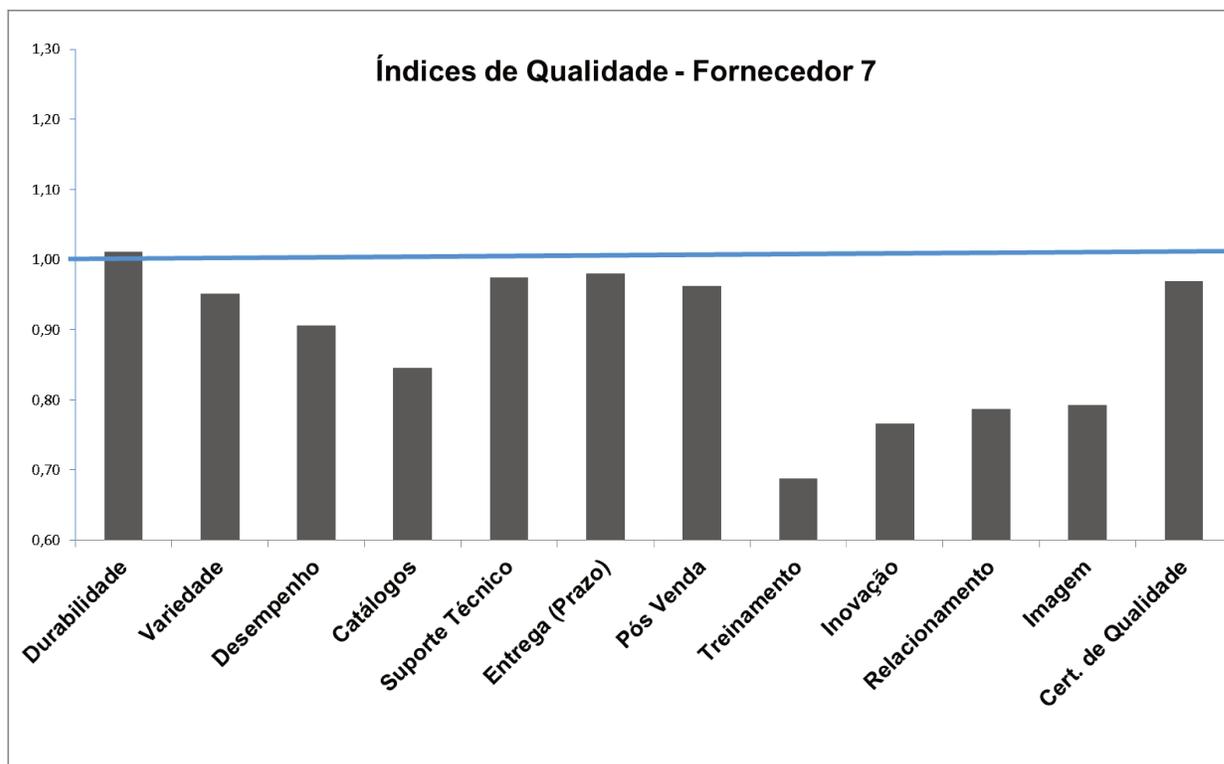


Figura 4.9: Índices de Qualidade do Fornecedor 7

O Fornecedor 7 teve dos 12 atributos, 11 com IQ abaixo dos demais fornecedores pesquisados (Figura 4.9), dentre os quais 7 tiveram os menores índices, em relação aos demais concorrentes. Seus pontos fortes foram Entrega e Durabilidade. Os fornecedores 3 (F3) e 7 (F7) empataram no IQ médio, obtendo resultado 0,89, o menor valor entre competidores, segundo avaliação feita pelos consumidores.

Uma análise comparativa interessante entre estes dois fornecedores: apesar de o Fornecedor 3 ter preço percebido de quase 20% maior que o fornecedor 7, o mesmo tem mais que o dobro de participação no mercado pesquisado (Tabela 4.13).

Tabela 4.13: Comparativo Fornecedor 3 X Fornecedor 7

<i>Atributos</i>	<i>I Q</i>		<i>Peso (W)</i>
	<i>F 3</i>	<i>F 7</i>	<i>Cliente</i>
<i>Durabilidade</i>	0,92	1,01	14,6
<i>Variedade</i>	0,86	0,95	9,3
<i>Desempenho</i>	0,91	0,91	12,1
<i>Catálogos</i>	0,93	0,85	5,2
<i>Suporte Técnico</i>	0,92	0,97	10,5
<i>Entrega (Prazo)</i>	0,93	0,98	9,5
<i>Pós Venda</i>	0,93	0,96	5,5
<i>Treinamento</i>	0,69	0,69	6,5
<i>Inovação</i>	0,83	0,77	7,9
<i>Relacionamento</i>	0,88	0,79	7,8
<i>Imagem</i>	0,96	0,79	5,1
<i>Sist. de Qualidade</i>	0,94	0,97	5,9
	<i>F 3</i>	<i>F 7</i>	
<i>Preço Percebido</i>	100	81	
<i>Participação (%)</i>	11	5	

As avaliações dos principais atributos, segundo clientes, Desempenho, Durabilidade e Suporte, nos dois fornecedores são praticamente iguais. Uma explicação para este resultado pode ser o atributo Imagem do F3 ser melhor avaliada em relação ao F7, contrariando a própria percepção de importância do cliente, que atribuiu baixo peso de valor ao atributo Imagem.

Segundo alguns autores (Kotler e Keller, 2006, p. 115, Aaker 2007, p.22) a imagem é um fator a ser considerado pelo cliente em suas decisões de compra.

Na Tabela 4.14 é apresentado um resumo com destaque para os atributos por fornecedores que foram avaliados acima e abaixo da média de seus respectivos concorrentes.

E, numa avaliação individual, dois de seus atributos que obtiveram melhor e pior pontuação dos clientes pesquisados.

Tabela 4.14: Resumo dos resultados de IQ dos fornecedores.

<i>Forn.</i>	<i>N° Atributos</i>		<i>Individual</i>	
	<i>Acima</i>	<i>Abaixo</i>	<i>Melhor Pontuação</i>	<i>Pior Pontuação</i>
<i>F 1</i>	6/12	0/12	Suporte e Treinamento	Durabilidade e Desempenho
<i>F 2</i>	1/12	1/12	Treinamento e Inovação	Suporte e Entrega
<i>F 3</i>	0/12	6/12	Imagem e Sist. de Qualidade	Suporte e Entrega
<i>F 4</i>	5/12	0/12	Suporte e Relacionamento	Desempenho e Durabilidade
<i>F 5</i>	1/12	0/12	Inovação e Treinamento	Suporte e Entrega
<i>F 6</i>	0/12	1/12	Entrega e Relacionamento	Treinamento e Sist. Qualidade
<i>F 7</i>	0/12	6/12	Durabilidade e Entrega	Treinamento e Inovação

Qualidade Percebida (QP)

Após a análise dos índices de qualidade de cada fornecedor, pode-se levantar a qualidade percebida (QP) geral feita pelos clientes.

A qualidade percebida já é uma visão geral e não por atributo, do valor percebido pelo cliente de um fornecedor em relação a seus competidores (Gale, 1996, p. 33). Ela é obtida pela multiplicação do IQ de cada atributo pelo seu respectivo peso atribuído pelo cliente (Tabela 4.15). Segundo Gale (1996, p.30), se o resultado for maior que 100, será um indicativo de que o

fornecedor em questão está, segundo a visão dos clientes, com uma qualidade percebida geral superior à média de seus concorrentes.

Para exemplificar: A Tabela 4.15 abaixo mostra como se obteve a Qualidade Percebida do Fornecedor 3.

Tabela 4.15: Qualidade Percebida do Fornecedor 3

<i>Atributos</i>	<i>Peso</i>	<i>IQ F 3</i>	<i>W X IQ</i>
	<i>(W)</i>		
Durabilidade	14,6	0,92	13,5
Variedade	9,3	0,86	8,1
Desempenho	12,1	0,91	11,1
Catálogos	5,2	0,93	4,9
Suporte Técnico	10,5	0,92	9,6
Entrega (Prazo)	9,5	0,93	8,8
Pós Venda	5,5	0,93	5,1
Treinamento	6,5	0,69	4,5
Inovação	7,9	0,83	6,6
Relacionamento	7,8	0,88	6,9
Imagem	5,1	0,96	4,9
Sist. de Qualidade	5,9	0,94	5,5
$QP = \sum (W \times IQ)$			89

Então, têm-se os resultados obtidos de QP, que são destacados na tabela 4.16 abaixo.

Tabela 4.16: Qualidade Percebida dos Fornecedores

	<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>	<i>F 6</i>	<i>F 7</i>
<i>QP</i>	112	104	89	109	100	96	90

A Tabela 4.17 acima mostra que, segundo a ótica de percepção de valor do cliente, o F1 entrega valor 12% acima da qualidade média percebida de seus concorrentes, seguido do F4 que

obteve segunda melhor QP neste mercado. As piores percepções são dos F3 e F7, que têm aproximadamente QP 11% abaixo da média percebida de seus concorrentes.

Com os valores de Qualidade Percebida, Participação e Preço Percebido apresentados, pode-se passar para a próxima etapa que é a análise geral dos resultados dos fornecedores e suas relações com o mercado, em âmbito industrial.

4.3 Análise geral.

Para iniciar-se a análise geral dos resultados obtidos, primeiramente foi agrupado, em uma tabela (Tabela 4.17), um resumo da colocação dos fornecedores, conforme dados levantados, como ilustrado abaixo.

Tabela 4.17: Quadro Geral de Resultados Obtidos na Pesquisa

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<i>Preço Percebido</i>	98 (4°)	101 (7°)	100 (6°)	91 (3°)	99 (5°)	86 (2°)	81 (1°)
<i>Qualidade Percebida</i>	112 (1°)	104 (3°)	89 (7°)	109 (2°)	100 (4°)	96 (5°)	90 (6°)
<i>Participação</i>	19 (3°)	21 (2°)	11 (5°)	32 (1°)	9 (4°)	3 (7°)	5 (6°)

Pode-se observar que os Fornecedores 3, 5 e 6 estão posicionados na região de baixa participação, resultante de informações levantadas através dos próprios clientes, que revelam os três fornecedores com os menores valores de qualidade percebida no mercado em questão. Uma exceção neste sentido pode ser o Fornecedor 2 que apresenta boa participação no mercado (2° colocado) em questão, ainda que tenha o maior resultado de preço percebido e terceiro melhor QP.

O Fornecedor 1 está bem posicionado no quesito QP, porém o mesmo não tem o melhor preço no mercado em questão. O mesmo obteve o melhor resultado de QP e foi extensamente elogiado pelos respondentes, mas estes informaram que o preço do mesmo, ainda que com excelente qualidade percebida, não seja o mais competitivo no mercado em geral, apesar deste fornecedor obter o quarto melhor preço, segundo a visão dos clientes. Mas o terceiro lugar, em

participação no mercado pesquisado, pode ser um indicador de boa aceitação deste fornecedor no ambiente em questão.

O Fornecedor 2 está avaliado entre os fornecedores que oferecem melhor valor para o mercado, terceira posição em QP. Tem a segunda melhor participação no mercado pesquisado, apesar de ter o mais elevado preço percebido pelos clientes. Isto pode ser devido à aplicação por parte do mesmo da ferramenta VMI, ou seja, gerenciamento de estoque em alguns clientes. Esta ferramenta, como já citado anteriormente, serve para bloquear ações de concorrentes, pois, com o VMI, o fornecedor tem uma força comercial diferenciada nos clientes que utilizam esta estratégia. Enfoque este que tem como uma de suas vantagens minimizar a ação da concorrência nos clientes (ZONTA, 2007, p.33, SOUSA et al. 2010).

O Fornecedor 3 tem a posição menos privilegiada, segundo a avaliação dos clientes: tem a menor QP e o segundo preço mais elevado no ambiente em questão. O que resultou em pouca participação no mercado em análise. Baseando-se em Gale (1996, p.30), este fornecedor corre um sério risco de perder ainda mais participação no mercado, pois seu preço e sua qualidade estão entre os menos competitivos.

O posicionamento do Fornecedor 4 é o melhor entre as marcas analisadas, pois além de obter uma elevada nota de qualidade percebida geral, tem o preço competitivo. Estes valores certamente resultaram na sua liderança na participação do mercado analisado. Conforme determina o modelo de Gale, este fornecedor, ao contrário do Fornecedor 3, tende a ganhar ainda mais participação de mercado.

O Fornecedor 5, assim como o Fornecedor 2, estão muito próximos em pontuação, pois ambos estão com resultados médios de qualidade e preço percebido, o que significa ter os mesmos valores compatíveis com o mercado em questão. Isso implica em manutenção de participação de mercado. Em conformidade com o posicionamento de valor, talvez adotando uma estratégia de preço um pouco mais agressiva, segundo Kotler e Keller (2007, p.47) e Carracano (2014), poderá alavancar negócios em ambientes competitivos. E este é o caso do fornecimento de ferramentas (Goldoni, 2003), mercado este que se destaca por múltiplas marcas.

O Fornecedor 6 tem o segundo melhor preço percebido do mercado, mas sua qualidade percebida geral está bem abaixo da média de seus concorrentes. Apesar de baixo preço real relativo, este não é percebido como baixo o suficiente para cobrir a deficiência em qualidade. Se

este fornecedor tem a estratégia de mostrar um preço baixo ao mercado, está falhando no sentido de oferecer valor percebido aos clientes, pois o mesmo tem a pior participação do mercado.

O Fornecedor 7, semelhante ao seu concorrente em preço; o Fornecedor 6, também busca oferecer valor a seus clientes através de ter a imagem da marca com melhor preço no mercado.

Mas este enfoque não é bem aceito pelo mercado, visto que, como já mostrado em resultados anteriores, os respondentes dão alto peso de importância à qualidade (Tabela 4.4) neste ambiente em questão. Isto resulta que o Fornecedor 7, mesmo com o melhor preço, tem a segunda pior participação no ambiente pesquisado.

4.3 Análise das Relações Cliente x Fornecedor

O trabalho proposto buscou aplicar um modelo de mensuração de valor, considerando-o uma representação simplificada e abstrata de um fenômeno ou uma situação concreta de relações comerciais entre fornecedores e clientes, após apresentar modelos de mensuração de valor em ambiente de relações comerciais entre empresas, numa estrutura de relações organizacionais.

Antes de comentar os resultados apresentados, é importante lembrar que eles se resumem a uma “foto” e não a um “filme” do mercado em questão. Mesmo porque o valor percebido é dinâmico (Sanches e Iniesta, 2007; Fiol et al, 2011) e os compradores organizacionais têm perfil mais complexo e variado (Moran et al, 2013), o que implica em necessidade de análises periódicas, para que se possa realizar boa gestão de valor para o cliente (KAVITA, 2009). Dentro da perspectiva adotada, o modelo aplicado é um instrumento de conhecimento e de investigação ou uma ferramenta que fornece formas de explicações.

Com a base do modelo e os fundamentos contextualizados no referencial teórico desta pesquisa, ao confrontar com os resultados obtidos na pesquisa de campo e no desenvolvimento do modelo selecionado, foi possível verificar que o mesmo teve aderência e boa aplicabilidade neste trabalho.

O Modelo de Gale é a indicação clara do que os clientes realmente valorizam em suas decisões de compra. E isto se mostrou como fato ao se observarem os resultados desta pesquisa.

Com base nos dados obtidos, é possível verificar que os fornecedores que têm seus índices pontuados como abaixo da qualidade de seus competidores, estão com relativa baixa participação no mercado em questão. A percepção do cliente é clara e se mostra em forma de resultados avaliativos de sua percepção sobre seus fornecedores.

Por exemplo, a análise individual dos atributos está de acordo com a pontuação e percepção do cliente, visto que os fornecedores melhores avaliados nos atributos mais importantes, segundo a ponderação dos clientes. Vale lembrar que estes fornecedores têm preço percebido acima da média, porém tem boa aceitação e venda no mercado pesquisado.

Com o desenvolvimento do Modelo de Gale pode se perceber, neste ambiente, uma relativa influência do fator preço como influenciador nas compras dos clientes e múltiplas opções de fornecedores. Isto caracteriza uma relação tradicional (Goldoni, 2003) e menos sofisticada (Vasconcelos e Nascimento (2005).

O Custo exerce papel de peso em boa parte das decisões de compra. Por exemplo: Fornecedor 4 que, apesar de não ter a melhor qualidade percebida avaliada pelos consumidores, tem a maior participação, devido ao preço mais competitivo que o Fornecedor 1, o líder em qualidade.

Isto traduz que os resultados obtidos estão em acordo com as premissas de Vanalle e Sales (2011) que declaram que, nas relações industriais, o preço ainda é utilizado como critério ganhador de pedidos na seleção de fornecedores.

Os resultados mostram que apesar do preço ter forte influência neste mercado, a qualidade é importante e valorizada pelo cliente, visto que os fornecedores 6 e 7, apesar de terem os menores preços ofertados, tem baixa participação nos clientes pesquisados.

Também pode se ressaltar nas relações cliente e fornecedor deste mercado algumas características que foram observadas por Goldoni (2003), onde o autor destaca que os padrões de negociação e relacionamento e muitas vezes seguem a linha de transação contratual (Kotler e Keller, 2006 p. 226-227), que é caracterizada por concorrência, poder de barganha e atitude de desconfiança.

5 Conclusão e sugestões para próximos trabalhos

O trabalho proposto buscou aplicar um modelo de mensuração de valor, como uma representação simplificada e abstrata de um fenômeno ou uma situação concreta, sobre relacionamentos fornecedores x clientes.

Após apresentar os variados modelos de mensuração de valor, em ambiente de relações comerciais entre empresas, numa estrutura de cadeia de suprimentos, foram levantados diferentes valores percebidos pela clientela. Concluiu-se que o valor percebido de um produto ou serviço deriva da utilidade relativa daquilo que é recebido e o que é dado em troca, quando o consumidor ou cliente escolhe e avalia uma opção no mercado. A gestão de valor do cliente é o conceito e a meta mais importante na administração de uma empresa.

Sendo assim, pode-se concluir que o estudo do valor percebido tem sua relevância, visto às tendências competitivas crescentes nas economias globais. O estudo deste conceito em ambiente de negócios, entre relações organizacionais, ainda é relativamente escasso nos meios acadêmicos e corporativos.

Baseando-se nestas considerações, esta dissertação procurou, de maneira mais ampla, identificar e mensurar o valor percebido em contexto industrial, mais precisamente no segmento metal mecânico. Mensuração esta realizada com a seleção de um modelo e tendo como objetivo principal analisar as percepções de valor, num dado segmento industrial, focando a avaliação dos principais fornecedores de ferramentas de corte por seus respectivos clientes.

Assim, foi possível analisar o valor percebido pelos clientes, suas relações e expectativas. Apresentar, sob a ótica do cliente, quais atributos são de real importância em sua decisão de compra. E também relacionar a influência de cada fornecedor e o motivo de um diferenciar-se perante o outro no mercado em questão. A ênfase no valor apresentou-se como fator importante nas relações comerciais do mercado em questão.

O enfoque em valor pode habilitar uma empresa ao processo de vencer seus concorrentes. Segundo os autores, é preciso agregar valor às atividades que influenciem nas expectativas dos clientes, satisfazendo ao mesmo tempo as expectativas dos acionistas e projetando o crescimento da organização e a fidelização dos clientes.

As análises dos valores obtidos na pesquisa mostram que o cliente médio e pequeno, numa relação com seus fornecedores, em âmbito industrial, ainda é motivado pelo fator preço em suas decisões de compra mas não descarta ou minimiza importância da qualidade em suas decisões de compra.

Os resultados apresentados e o desenvolvimento do modelo são um referencial e devem ser considerados como um apoio e não como base para demais trabalhos, mesmo os que tiverem proposta para mercados similares, pois as relações industriais são mais complexas, dinâmicas e seus elementos (compradores e vendedores) apresentam perfis variados.

Assim, os resultados e conclusões apresentadas trazem implicações para pesquisadores de temáticas relacionadas ao valor percebido, num ambiente de relações entre empresas (B2B) e gestores que se interessem em pôr as conclusões desta dissertação em prática para melhorar suas ofertas, comunicação e base de segmentação de clientes.

5.1 Limitações do estudo

Por mais completo que seja, todo estudo tem limitações que devem ser reconhecidas pelo pesquisador, para que se possa proceder à evolução do conhecimento na área.

Neste sentido, as principais limitações do presente estudo são:

- A impossibilidade de generalização dos resultados devido ao tipo de amostra. Em uma visão de relações comerciais, os enfoques e estratégias entre cliente e fornecedor podem diferenciar-se, dependendo das possibilidades do cliente. Um exemplo dado anteriormente mostra que os fornecedores de ferramenta de corte em suas relações com grandes clientes (Ex.: Montadoras) têm suas estratégias totalmente diferenciadas, se comparadas a suas relações com clientes médios e pequenos.*

- A pesquisa foi operacionalizada pela expressão do nível de concordância dos entrevistados a declarações realizadas no questionário de entrevista. Isto é, o método empregado na pesquisa não buscou provas concretas das variáveis analisadas.*

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Com o objetivo de ampliar as discussões sobre os temas abordados nesta dissertação, com base em seus resultados e limitações, são feitas as seguintes sugestões aos interessados em realizar futuras pesquisas nesta área:

- *O desenvolvimento do modelo pode ser realizado com o uso de amostras maiores selecionadas através de critérios probabilísticos, para que se possa ampliar o escopo das conclusões e implicações apresentadas nesta pesquisa.*

- *Direcionar o enfoque a outros modelos de relações organizacionais, com objetivos tanto nas relações de grandes empresas compradoras, como nos demais segmentos de mercado, em que as características e estratégias, numa visão de marketing de relacionamento, possam ser diferenciadas.*

- *Avaliar o constructo de Risco Percebido e seus componentes no mercado industrial e seu relacionamento com o Valor Percebido.*

- *Observar e comparar possíveis diferenças num escopo de fornecimento contratual, geralmente utilizado por grandes corporações, visto que cada mercado, mesmo num contexto industrial, se difere em tamanho, estratégias e relações de fornecimento com seus clientes.*

Referências

AAKER, D.A. Como construir marcas fortes. *Porto Alegre: Bookman, 2007. 340p.*

AGOSTINHO, Oswaldo L. *Proposal of Adaptability Indexes to Support Management of Engineering and Marketing Systems. In: 6th EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION MANGEMENT (ECIME) 2012, 2012, Cork - Irlanda. 6th European Conference on Information Management and Evaluation (ECIME) 20- Conference Proceedings. Cork - Irlanda: University College Cork, 2012. v. único..*

ALBRECHT, K. Programando o Futuro O trem da linha norte. *São Paulo: Makron Books, 1994. 199p.*

ANDERSON, J.; NARUS, J. & NARAYANDAS D. Business Market Management; understanding, creating and delivering value. *New Jersey: Prentice Hall, 2008. 496p.*

AGARWAL, S., TEAS, K. R. *Perceived value: mediating role of perceived risk. Journal of Marketing Theory and Practice, v.9, n.4, p.1-14, 1-30, 2001.*

BEZERRA, Francineide Morais Valor Percebido pelo Consumidor: Proposição e Teste de Um Modelo de Avaliação no Mercado de Refrigerantes. 2005. 77p. *Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Fortaleza.*

BORGES, A. Ferramentas de Corte - Qual o Tamanho do Mercado Brasileiro? – Revista Usitech, n.6 p. 8-9, 2011.

BRITO, R.P & BRITO L.H.L. *Vantagem Competitiva e Sua Relação com o Desempenho: Uma abordagem baseada em valor. Revista de Administração Contemporânea, v.16 (Maio-Junho), n.3, art. 2, p.360-380, 2012.*

BUELL R. W. & NORTON M. I. *The Labor Illusion: How Operational Transparency Increases Perceived Value - Management Science Articles in Advance, pp. 1–16, 2011.*

CARRICANO M. *Pricing myopia: do leading companies capture the full value of their pricing strategies? Management Decision, v.52, n.1, p.159 – 178, 2014.*

CHANG H. H. & WANG H. *The moderating effect of customer perceived value on online shopping behavior.* *Online Information Review*, v.35, n.3, p.333-359, 2011.

CHENG C. H., BARTON D. & PRABHU V. - *The servicisation of the cutting tool supply chain.* *International Journal of Production Research*, v.48, p.1-19, 2010.

CHENG C. & CHENG F. - *Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists.* - *Tourism Management*, v.31, p.29-35, 2010.

CHURCHILL JR., G. A. & PETER, J. P. *Marketing: Criando Valor para os Clientes. 2. ed.,* São Paulo: Saraiva, 2013. 636p.

COBRA M. *Administração de marketing no Brasil.* São Paulo: Elsevier, 2009. 428p.

CUSTOMER VALUE INC. *Bradley T. Gale, Donald J. Swire System and method for pricing a product.* US. n.8108246, 2012.

DINIZ, A. E.; MARCONDES, F. C. & COPPINI, N. L. *Tecnologia da Usinagem dos Materiais, 8ª Ed.* Artliber Editora, 2013. 269p.

DODDS, W. B.; MONROE, K. B. & DHRUV, D. *Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyer's Product Evaluations.* *Journal of Market Research*, v.28, n.3, p.307-319, 1991.

EGGERT, A. & ULAGA, W. *Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status.* *Journal of Marketing*, v.70, p.119-136, 2006.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. & MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor. 8ª ed.* Rio de Janeiro: LCT, 2000. 641p.

FAVARETTO, A.S., PABLO, D.V. & JUNIOR, O. C. *O Gerenciamento de Ferramentas de Corte na Indústria Automotiva: Um estudo de caso na região metropolitana de Curitiba, Produto & Produção*, v.10, n.3, p.45-60, 2009.

FERRARESI, D. *Fundamentos da usinagem dos metais.* São Paulo: Edgard Blücher, 2000. 751p.

FEUSS, W. J. *Customer Value and Competitive Position* Howe School Alliance for Technology Management v.13, n. 1, p.22-35, 2009.

FIOL L. J., TENA M. A. M. & GARCIA J. S. *Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters.* Journal of Business & Industrial Marketing, v.26, n.2, p.132-145, 2011.

FORD, D., GADDE L. HAKANSSON H. & ISNEHOTA I. *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks.* John Wiley & Sons Ltd., 2006. 288p.

GALE, B. T. *Gerenciando o valor do cliente: Criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.* São Paulo: Pioneira, 1996. 368p.

GOLDONI, Ângelo R. *Relação entre o segmento de usinagem da cadeia automotiva e os fornecedores de ferramentas de corte dentro do contexto da produção automobilística brasileira.* 2003. 156p. *Dissertação (Mestrado), Universidade Metodista de São Paulo. Piracicaba.*

GOLDONI, A.R. & SOUZA, L.A. *Sugestões para um bom relacionamento entre usuários e fornecedores* Revista Máquinas e Metais, Aranda Editora, v.3, p.86-98, 2004.

GRÖNROOS, C. *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value* Journal of Business & Industrial Marketing, v.19, n.2, p.99-113, 2004.

IKEDA A. A. & VELUDO-DE-OLIVEIRA T. M. *O conceito de valor para o cliente: Definições e implicações gerenciais em marketing.* Revista de Administração REAd Ed.44, v.11, n.2, 2005.

ISHINO Y. *Analysis and Modeling of Customer-Perceived Value of Medical Insurance Products* gent-Based Approaches in Economic and Social Complex Systems VII Agent-Based Social Systems, v.10, p.115-127, 2013.

ITO N. C., HAYASHI JR. P., GIMENEZ F. A. P. & FERSTEINSEIFER J. E. *Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões* RAC v,16, n.2, art. 7, p.290-307,2012.

KAVITA M. H. *Gestão de valor para o cliente e posicionamento estratégico: Um estudo de caso no mercado empresarial, 2009, 220p - Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo.*

KEEGAN, W.J. & GREEN, M.C.; *Princípios de Marketing Global São Paulo: Saraiva, 1999. 476p.*

KIM, Young A. *Study on the Relationship Orientation of Supply Companies in Construction Industry In: 25th IMP CONFERENCE, Marseille, France. 2009.*

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing 12^a Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 624p.*

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.*

KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Administração de marketing. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.*

LAPIERRE, J. *Customer-Perceived Value in Industrial Contexts Journal of Business & Industrial Marketing, v.15, n.2, p.122-140, 2000.*

LEEK S. & CHRISTODOULIDES G. *A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components, Industrial Marketing Management, v.41, n.1, p.106-114, 2011.*

LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 432p.*

MARCONI, M. A. & LAKATOS E. M. *Fundamentos de metodologia científica São Paulo; Atlas; 2010. 297p.*

MONROE, K. B. *Buyer's Subjective Perceptions of Price Journal of Marketing Research, v.10, n.1, p.70-80, 1973.*

MOLLER, K. *Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach.* *Industrial Marketing Management*, v.35, p.913-924, 2006.

MONROE, K. B.; KRISHNAN, R. The effect of price on subjective product evaluations. In: *Perceived Quality: How consumers view stores and merchandise.* *Lexington: Lexington Books*, 1985. p. 209-232.

MORAN M. R., SILVA M. A. & RAMALHO N. C. L., GOUVEA M. A. *Diferentes posicionamentos para diferentes grupos de compradores no b2b: Resultados de pesquisa de satisfação aplicados em uma única ferramenta de formulação estratégica* In: *XVI SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD/2013)*, Universidade de São Paulo, 2013.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* *Rio de Janeiro: Campus*, 1989. 512p.

PURCHASE, S., GOH, T & DOOLEY, K. *Supplier Perceived Value: Differences between Business-to-Business and Business-to-Government relationships.* *Journal of Purchasing & Supply Management*, v.15, p.3-11, 2009.

RODRIGUES, Luís H.; RENZO, Wellington; CARVALHO, Marcius F. H. *Políticas de estoques em custo e nível de serviço, para uma cadeia de suprimentos do segmento metal-mecânico: um estudo de caso da Sandvik do Brasil.* In: *XXI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, (SIMPEP/2005)*, 2005, Bauru.

ROKEACH, M. *The nature of human values.* *New York: Free Press*, 1973. 438p.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M.A. *The concept of perceived value: A systematic review of the research.* *Marketing Theory, Thousand Oaks*, v.7, n.4, p. 427-451, 2007.

SKUDIENÉ V., DALLAS D. E. SLEPIKAITE K. & REARDON J. *Front-Line Employees' Recognition And Empowerment Effect On Retail Bank Customers' Perceived Value.* *Journal of Service Science*, v.6, n.1, p.105-116, 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação 3ª ed.* *Florianópolis: UFSC*, 2001, 121p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 73p.

SMITH G. T. *Cutting Tool Technology:Industrial Handbook* Springer, 2008, 612p.

SOUZA E., BAPTISTA E. A., VIEIRA JR. M. & COPPINI, N. L. *Sistema de gerenciamento de ferramentas – aplicação de um survey em empresas de máquinas e implementos agrícolas no Brasil – 6º CONGRESSO BRASILEIRO ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO (COBEF/2011) 2011, Caxias do Sul.*

SWIRE D. & GALE B. T. - The Launch of Apple's iPad Mini – *a Customer Value Perspective* www.cval.com acesso em: 12/04/2014.

TRENT, E. M. & WRIGHT P. K. *Metal Cutting* Butterworth-Heinemann, 2000 446p.

ULAGA, W. & CHACOUR, S. *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets*. *Industrial Marketing Management*, v.30, p.525-540, 2001.

ULAGA, Wolfgang; WORM, Stefan; ZITZLSPERGER, Dieter *Understanding Customer-Perceived Value in B2B Solution Offerings In: CONFERENCE. UNIVERSITY OF LJUBLJANA (EMAC 2011), University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia, 2011.*

WU L., CAO J. & ZHANG Y. - *Evaluation Model and Evaluation Method of Customer Perceived Value in the Cloud Computing Services*. *Computer & Digital Engineering*, v1, p.121-134, 2013.

VANALLE R. M.; SALLES J. A. A. *Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso*. *Gestão e Produção*, v.18, n.2, p.237-250, 2011.

VASCONCELLOS, L. H. R. *A Teoria dos Jogos Aplicada a Cadeia de Suprimentos: Entendendo o Conceito de Parcerias*, XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP, 2005), Porto Alegre, Novembro, 2005.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M.; IKEDA, A.A. *O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing*. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v.3, n.1 (Janeiro/Abril), 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumers Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, v.52, n.3, p.2-22, 1988.

ZONTA JR., A.; Gerenciamento de ferramentas: estudos de caso em empresas do setor metal mecânico brasileiro. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, 2007. 266p.