

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Sonia Maria Alves dos Santos

MARKETING DE RELACIONAMENTO DE UMA EMPRESA
DE REPRESENTAÇÃO DE PRODUTOS PNEUMÁTICOS
DE PORTO ALEGRE

Porto Alegre
2010

Sonia Maria Alves dos Santos

**MARKETING DE RELACIONAMENTO DE UMA EMPRESA
DE REPRESENTAÇÃO DE PRODUTOS PNEUMÁTICOS
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.
Tutor-Orientador: Priscila Esteves

Porto Alegre
2010

Sonia Maria Alves dos Santos

**MARKETING DE RELACIONAMENTO DE UMA EMPRESA
DE REPRESENTAÇÃO DE PRODUTOS PNEUMÁTICOS
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 10. de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério Bohn..... – Instituição

Prof. Dr. ..Denise Avancini..... – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

Dedico o resultado deste trabalho ao meu pai (in memoriam), pelo seu exemplo de vida e dedicação e àqueles que acreditaram que seria possível a realização deste sonho.

À minha mãe, pela pessoa que é e me incentivou a ser, às minhas irmãs, pelo companheirismo, ao meu esposo e filho, pela compreensão e incentivo dedicados, e aos demais familiares e colegas, pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Fernando Bins Luce, pela orientação e conselhos dados ao longo deste trabalho.

Aos professores coordenadores, Marisa Ignez dos Santos Rhoden e Gilberto de Oliveira Kloeckner, pelo acompanhamento e informações valiosas para a elaboração deste trabalho.

Aos tutores, Priscila Esteves e Martin Petroll, pelo apoio e presteza em seus esclarecimentos na realização desta pesquisa.

Às coordenadoras de turma, Patrícia Rosa e Aline Hopner, pela assistência e suporte no decorrer deste curso.

Ao diretor da empresa GMSYS, pela oportunidade e colaboração na realização desta pesquisa.

A meu esposo, Márcio Lopes, e filho, Ronaldo Lopes, pelo apoio, incentivo e compreensão nesta jornada.

A todos os familiares, pelo apoio, e a todas as pessoas que de forma ou outra contribuíram para o resultado final desta monografia.

RESUMO

A percepção de valor pelo comprador organizacional pode influir decisivamente no momento da escolha do fornecedor. A compreensão da oferta de atributos que agregam valor e como este valor é percebido pelos clientes apresentam-se como questões estratégicas por parte dos profissionais de marketing no relacionamento das necessidades dos compradores organizacionais. O presente trabalho teve como principal objetivo investigar as causas de perdas de clientes de uma empresa de representação de produtos pneumáticos de Porto Alegre. Realizou-se uma pesquisa *survey*, com aplicação de questionários a uma amostra respondente válida de 92 compradores organizacionais. A pesquisa desenvolvida demonstrou como está a percepção dos compradores quanto às ofertas de valor, e identificou quais não estão atendendo às suas expectativas. Identificou-se, também, quais atributos os compradores organizacionais dão maior grau de importância no momento da escolha de um fornecedor de produtos pneumáticos, e como se encontra o nível de satisfação em relação à oferta desses atributos, através da janela do cliente (*customer window*). Realizou-se o cruzamento do resultado da janela do cliente com o resultado da percepção de valor das ofertas não atendidas na interpretação dos compradores, concluindo que essas ofertas referem-se ao valor de atendimento, como pontualidade de entrega, suporte ao usuário, suporte de manutenção e acessibilidade de compra. Ações estratégicas de implementações de melhorias, como investimento na implantação de um sistema de TI para controle de pedidos e entregas à investimento em recursos humanos para criação de uma equipe de suporte técnico ao usuário e de manutenção foram sugeridas ao final desta pesquisa, como meio de conduzir a uma fidelização desses clientes.

Palavras-chave: Comportamento de Compra Organizacional. Marketing de Relacionamento. Satisfação. Atributos. Valor e Fidelização de Clientes.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – A equação do valor	19
Figura 2 – As consequências de um valor superior para os clientes	22
Figura 3 – Ilustração da janela do cliente.....	32
Gráfico 1 – Representação das médias dos resultados do valor percebido da oferta da empresa GMSYS pelos compradores organizacionais	34
Gráfico 2 – Classificação do grau de importância dos atributos na avaliação dos compradores organizacionais	41
Gráfico 3 – Nível de satisfação dos compradores em relação a cada atributo entregue pela empresa GMSYS	42
Gráfico 4 – Janela do cliente	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias e desvios quanto ao valor percebido dos atributos oferecidos pela GMSYS por compradores organizacionais	33
Tabela 2 – Valor percebido das ofertas pelos compradores que obtiveram baixa avaliação ..	35
Tabela 3 – Frequências da percepção da questão 5B.....	35
Tabela 4 – Frequências da percepção da questão 6A.....	36
Tabela 5 – Frequências da percepção da questão 8A.....	37
Tabela 6 – Frequências da percepção da questão 9A.....	37
Tabela 7 – Frequências da percepção da questão 11B.....	38
Tabela 8 – Frequências da percepção da questão 11C.....	39
Tabela 9 – Grau de importância dos atributos na avaliação dos compradores.....	40
Tabela 10 – Nível de satisfação com os atributos ofertados na avaliação dos compradores ..	42
Tabela 11 – Avaliação da importância atribuída para os itens avaliados, com seus respectivos graus de satisfação (nº de respostas válidas e média)	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 VALOR PERCEBIDO – UMA ESTRATÉGIA PARA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	13
1.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL: COMPREENDENDO O CLIENTE	13
1.1.1 Processo de compra e seleção de fornecedores	14
1.2 VALOR PERCEBIDO NA ENTREGA DE ATRIBUTOS: UM CAMINHO PARA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES ORGANIZACIONAIS	17
1.2.1 Satisfação e fidelização de cliente	17
1.2.2 Conceito de valor percebido	18
1.2.3 Entrega de valor aos clientes organizacionais	20
1.2.4 Benefícios e custos que influenciam o valor percebido pelos clientes organizacionais	21
1.2.5 Valor percebido e a relação com a utilidade do produto e/ou serviço pelos clientes organizacionais	23
1.2.6 Oferta de atributos de valor: avaliação pós-compra pelos clientes e a relação valor percebido	24
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
2.1 PESQUISA DESCRITIVA	27
2.1.1 Instrumento de coleta de dados	28
2.1.2 A amostra dos respondentes do instrumento de pesquisa	28
2.1.3 Aplicação do instrumento de pesquisa	30
2.1.4 Análise dos dados	30
3 RESULTADOS	31
3.1 A AMOSTRA, A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E OS LIMITADORES DA PESQUISA	31
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
3.2.1 Análise da percepção da oferta de valor	33
3.2.2 Análise dos atributos – grau de importância e nível de satisfação versus o resultado de valor percebido	40
CONCLUSÃO	46

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE A – PESQUISA DE OFERTA DE VALOR	50

INTRODUÇÃO

Com a globalização do mercado, as organizações estão cada vez mais exigentes quanto a seus fornecedores. O melhor fornecedor será aquele que conseguir fazer uma oferta que proporcione um elevado valor para seu cliente, segundo Kotler (2000). E mais, será aquele que estabelecer um relacionamento mais estreito com os clientes, apoiado no marketing, de modo a obter uma relação de longo prazo; o que é um desafio para todas as empresas que desejam sucesso e vantagem competitiva frente a seus concorrentes (KOTLER, 2000).

É nesse contexto de empresas que procuram permanecer competitivas que a empresa de representação GMSYS Automação e Sistemas Ltda., localizada em Porto Alegre, busca formas de manter um relacionamento duradouro com os seus clientes. Esta já atua há mais de quatro anos com a representação exclusiva de uma marca conceituada no mercado brasileiro de dispositivos pneumáticos para as indústrias de segmentos em geral.

A indústria da marca no Brasil está estabelecida em São Paulo e fornece os produtos de acordo com os pedidos de compra programados. Esta, por política interna, não permite a divulgação do nome da marca dos produtos representados pela GMSYS, e, conforme acordado, neste trabalho será denominada marca “X”. A empresa entende ser uma forma de preservar a imagem e o nome da marca frente aos clientes, além de proteger suas decisões estratégicas da concorrência. A razão para essa decisão se deve ao fato que neste mercado há um nível forte de concorrentes, porém um número limitado, pois requer produtos de grande qualidade e eficiência. Hoje, a GMSYS possui em torno de três concorrentes com marcas também já consolidadas no mercado.

A GMSYS possui uma carteira de clientes em torno de 420 empresas, porém sua diretoria enfrenta o problema de perda de clientes para a concorrência no que se refere a produtos de recompra simples, mas imediata. Ou seja, para produtos decorrentes de situações imprevistas (demandas emergenciais) e de manutenções corretivas de suas linhas de produção. São inúmeras as ocorrências desses eventos durante o ano. Seus vendedores visitam os compradores e responsáveis quando da solicitação de dispositivos e equipamentos e também fazem visitas para saber quais são as suas necessidades. No último ano, entretanto, esses têm verificado uma perda de clientes com migração para seus concorrentes.

O diretor da GMSYS está muito preocupado com o cenário que se apresenta até o momento, deixando claro que não mede esforços para modificá-lo, fornecendo, inclusive,

capital para investir em melhorias no intuito de tornar a empresa, ainda no presente, um distribuidor da marca X, condição que propicia ter estoque de produtos. O diretor não tem ideia do motivo gerador das perdas de clientes e nem dispõe de elementos conclusivos que identifiquem quais atributos poderiam ser os responsáveis.

É pensando nos clientes, em atender às necessidades e expectativas como forma de obter sua fidelização que a diretoria reconhece que a empresa necessita de um trabalho de pesquisa de marketing para obter entendimento e respostas conclusivas para melhorar suas ações de pré e pós-venda, bem como a relação cliente/fornecedor. É dentro desse contexto que o presente trabalho se insere, ao tentar responder à questão:

Quais as causas das perdas de clientes de uma empresa de representação de produtos pneumáticos?

O trabalho de pesquisa ajudará a revelar como se dá o processo de tomada de decisão do comprador organizacional e sua visão do nível de importância de atributos de valor entregues pelos fornecedores. A identificação através da pesquisa do grau de importância dos atributos de valor na visão dos compradores organizacionais possibilitará à GMSYS entender e avaliar seus atributos oferecidos e, ainda, gerar uma estratégia para implantação de ações de melhorias nas áreas de pré e pós-venda como forma de fidelizar seus clientes. Este trabalho tem por fim também contribuir para esclarecer aos demais fornecedores de produtos pneumáticos como é o comportamento de compra organizacional. Além disso, apontar qual o reflexo no que se refere ao valor percebido e ao grau de avaliação de cada atributo no momento da escolha e finalização da compra, de modo a refletirem suas futuras ações de vendas empresariais, avaliando a melhor forma de fidelizar seus clientes.

Este trabalho foi estruturado numa sequência de capítulos, em que na introdução indicam-se os objetivos do estudo, tanto geral quanto específicos; assim como a justificativa, as hipóteses e a problemática de estudo. No capítulo seguinte (Valor percebido uma estratégia para satisfação e fidelização de clientes) apresentam-se conceitos e definições de estudiosos relacionados ao tema em estudo: o mercado empresarial; comportamento de compra organizacional: processo de compra e seleção de fornecedores; marketing de relacionamento; satisfação, valor e estratégia de fidelização do cliente. No próximo capítulo (Procedimentos metodológicos) apresenta-se o caminho utilizado para a realização da pesquisa, relatando os procedimentos e técnicas utilizadas, as variáveis pesquisadas, a delimitação da amostra, bem como outros dados importantes para efetivação do estudo. No capítulo posterior (Resultados) são apresentados e discutidos os resultados encontrados nos questionários aplicados e, por fim, a Conclusão destinou-se a apresentar a revisão do percurso e dos resultados obtidos com

o trabalho; nesta parte apresentam-se também as limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas. Ao final, as referências bibliográficas utilizadas para construção deste trabalho e o Apêndice, no qual consta o questionário aplicado aos compradores organizacionais e aos clientes com poder de decisão de compra dentro de suas empresas.

Pretende-se então, responder a questão de pesquisa através do objetivo geral de: **Investigar as causas de perdas de clientes de uma empresa de representação de produtos pneumáticos.**

Tem como objetivos específicos:

- a) identificar quais são os atributos decisivos para que os clientes de produtos pneumáticos escolham seu fornecedor;
- b) verificar a satisfação dos clientes quanto aos atributos oferecidos pela empresa GMSYS;
- c) sugerir ações para fidelizar os clientes decorrentes das informações coletadas na pesquisa para a empresa GMSYS.

No capítulo seguinte dá-se ênfase às informações e detalhamentos a respeito das particularidades sobre o comportamento de compra organizacional, pelo fato de a relação do setor de vendas da empresa GMSYS com seus clientes ocorrer por intermédio de compradores organizacionais, seguindo depois para uma abordagem centrada na entrega de valor pelos atributos, como estratégia para satisfação e fidelização do cliente organizacional. Tais informações têm relevância para as conclusões advindas do levantamento junto aos clientes, que serão vistas e detalhadas no capítulo Resultados.

1 VALOR PERCEBIDO – UMA ESTRATÉGIA PARA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

1.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL: COMPREENDENDO O CLIENTE

O conhecimento do processo que os compradores organizacionais seguem na tomada de decisões na aquisição de produtos é de extrema importância para formulação de uma estratégia de marketing, pois possuem diferenças em relação ao processo de compra do consumidor doméstico, de tal forma que é necessário entendê-lo.

“O processo decisório do consumidor organizacional é muito diferente do consumidor individual ou doméstico; cabe compreender os papéis e os processos que caracterizam e diferenciam a compra organizacional” (SHETH; MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 571). Para esses autores, a compra organizacional implica um processo de vários estágios, como a avaliação da necessidade, desenvolvimento de critérios de escolha, solicitação de proposta, avaliação dos fornecedores, seleção de fornecedor e o cumprimento do contrato e monitoração.

Além desse conjunto de estágios, conforme os autores acima (2001, p. 583), “o processo decisório é orientado por dois processos psicológicos que incidem sob seus decisores, suas expectativas e suas distorções perceptuais”.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001), em razão das pessoas envolvidas no processo decisório de compras em uma empresa, as expectativas são variadas. E essas expectativas são influenciadas por seu *background* e por sua satisfação (ou insatisfação) com compras realizadas anteriormente. Destacam os autores ainda que os membros do centro de compras não estão totalmente isentos de suas escolhas, pois também podem absorver de forma seletiva as informações que recebem de tal forma que algumas delas recebem atenção e outras são ignoradas. Essa tendência é classificada pelos autores como distorções perceptuais.

1.1.1 Processo de compra e seleção de fornecedores

Para seleção dos fornecedores, os compradores em suas decisões num processo de compra organizacional, sofrem influências tanto internas quanto externas, que segundo Czinkota (2002, p.182), “estas decisões são influenciadas por fatores ambientais, fatores organizacionais, fatores individuais e grupais”. Os fatores ambientais são baseados nas possíveis mudanças que podem alterar de maneira drástica os planos de compras organizacionais, como, por exemplo, a taxa de crescimento da economia. Os fatores organizacionais são caracterizados nas prioridades estratégicas da empresa, dentro do papel na hierarquia e nos desafios que o setor compras exerce, tipo, o tamanho da empresa compradora. Os fatores individuais são caracterizados pelas influências racionais ou emocionais que os membros do centro de compras sofrem, no caso as preferências pessoais. Os fatores grupais baseiam-se na composição do centro de compras, como a quantidade e a influência nos profissionais que o compõem.

Todas as organizações, conforme Sheth, Mittal e Newman (2001), possuem um centro de compras que administra as decisões de compras, que é composto de várias funções e níveis, representando um subconjunto dos papéis pertencentes à organização no processo de compras. Kotler (2000, p. 218) refere-se ao centro de compras como sendo “todos aqueles que participam da decisão de compras em todo o seu processo”. Em alguns casos, inclusive, acabam compartilhando metas e os riscos de suas decisões. Seus papéis são: usuários, influenciadores, decisores, aprovadores e fiscais internos.

Churchill e Peter (2000, p. 190) afirmam que “o processo de compras pode envolver vários indivíduos; eles dão o nome também de centro de compras, que necessariamente não precisa ser formalizado, porém, necessariamente, cada um exerce seu papel”. O que difere da definição de Kotler (2000) é a denominação de dois papéis, os indicadores e os guardiões, que substituem os aprovadores e os fiscais internos.

Comparando os autores pode-se observar que, embora os termos utilizados para os indivíduos do centro de compras variem, que algumas denominações coincidam e outras sejam diferentes, todos destacam a importância dos papéis no centro de compras. De tal importância que, para Nickels e Wood (1999, p. 131), um dos papéis que destacam é o do “usuário” – pessoas que irão efetivamente usar o produto; aqueles que podem definir as especificações de produtos, principalmente produtos técnicos como um grande elemento de influência no processo de compra. O que também se confirma através dos autores Sheth,

Mittal e Newman (2001, p. 580), para os quais “os influenciadores exercem mais autoridade no estágio de avaliação e seleção de fornecedores e que o vendedor deve observar e buscar identificar os membros/atores que desempenham as várias funções do centro de compras”.

Além dessas observações, as quais os vendedores devem estar cientes, outras questões são pertinentes de serem esclarecidas para maior entendimento na relação de venda com os compradores organizacionais, como tipos de situação de compra que os compradores se deparam no momento da escolha do fornecedor.

Segundo Czinkota (2002, p. 180), “cada compra de produto diferente pode obedecer a padrões distintos, com um variado número de experiências e de informações, ocasionando três situações”. Situações essas que foram identificadas como sendo: de compra nova, de recompra modificada e de recompra direta. Além dessas situações, há também as estratégias de decisão do consumidor quando da aquisição e da busca de informações que tanto podem ser de rotina, limitadas ou para solução ampliada de problemas.

No entanto, a estratégia de solução rotineira de problemas é uma tática em que não se avaliam informações novas, ou seja, essa estratégia é usada para problemas de aquisição que já ocorreram e que foram solucionados. Ela é similar à compra por hábito. A busca de informação nesse caso é pequena, mas a solução ampliada de problemas acontece no momento em que a busca é extensiva e a deliberação demorada. Essa estratégia passa a ser necessária para a aquisição nunca realizada antes, ou feitas há longo tempo e quando os riscos são altos. A solução limitada de problemas é uma estratégia em que ocorre, por parte do consumidor, um investimento limitado de energia, tanto na busca como na avaliação de soluções diferentes. Essa estratégia é adotada quando as compras não são triviais, o risco é restrito e o produto não possui características complexas nem técnicas.

De acordo com Czinkota (2002, p. 155), “os determinantes da qualidade da busca dependem de diversos fatores, que incluem risco percebido, envolvimento, experiência anterior e conhecimentos, pressa e sobrecarga de informações”. Dentre esses, de acordo com o autor, o risco percebido é visto como o grau de perda no caso de uma má escolha.

Nos casos de produtos técnicos em particular, de acordo com Nickels e Wood (1999), é preciso que os compradores empresariais, ao efetuarem os pedidos, sigam determinados preceitos, pois dessa forma não estarão envolvidos emocionalmente no processo decisório de compra. Salientam que a maior parte dos clientes organizacionais acaba necessitando de orientações técnicas a respeito da compra e do respectivo uso de bens e serviços. Ou seja, querem, por exemplo, poder telefonar e fazer perguntas após uma compra. Segundo os autores (1999, p. 124):

[...] numa pesquisa recente, os compradores organizacionais disseram que dão muito valor à confiabilidade, à resposta rápida e cordial aos pedidos de apoio dos clientes [...] Um crescente número de compradores diminui a lista de fornecedores potenciais ao insistir na certificação do fornecedor – ou seja, eles apenas analisam as propostas dos fornecedores que atendem padrões estritos de qualidade, tempo de resposta e outras exigências.

Assim, no processo de compra, Kotler (2000, p. 227-228) afirma que “antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica os atributos desejados de um fornecedor e indica suas importâncias relativas”, ou seja, de acordo com o autor, para se identificar e escolher o fornecedor mais conveniente, a escolha deve ser feita a partir da avaliação dos atributos desejados, pré-definidos anteriormente. O autor exemplifica alguns atributos utilizados como itens normalmente avaliados pelos compradores organizacionais, como: a) preço competitivo; b) confiança na qualidade do produto; c) confiança na qualidade do serviço; d) reputação do fornecedor; e) flexibilidade do fornecedor; f) confiabilidade de entrega.

Conforme Kotler (2000, p. 228), “a escolha e a importância de diferentes atributos variam de acordo com o tipo de situação de compra”. Assim,

[...] a confiabilidade da entrega, o preço e a reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos habitualmente pedidos. Para produtos relacionados à operação normal da empresa, os três atributos mais importantes são: assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para produtos destinados a solucionar problemas mais delicados, que podem gerar rivalidades dentro da organização, os atributos mais importantes são: preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto, confiança na qualidade do serviço e flexibilidade do fornecedor.

De toda forma, entender melhor como são realizadas as avaliações pelos compradores organizacionais é, segundo Kotler (2000), muito importante para os profissionais de marketing empresarial, pois, na prática, os compradores empresariais utilizam métodos diversificados de avaliação de valor até chegar a escolha de um fornecedor.

Conclui-se, neste capítulo, que todos os pontos citados pelos autores convergem na direção de que o profissional de marketing deve estar atento a todos os detalhes e informações quanto ao comportamento de compra de clientes organizacionais, pelas suas particularidades, diferenças e exigências como forma de obter uma relação duradoura de longo prazo.

A partir do contexto apresentado, aborda-se na próxima seção o marketing de relacionamento com destaque aos temas Entrega de Valor: Estratégia para Satisfação e Fidelização dos Clientes Organizacionais como forma de entendimento do grau de

importância e percepção desses na decisão de escolha de fornecedores pelo valor de atributos oferecidos.

1.2 VALOR PERCEBIDO NA ENTREGA DE ATRIBUTOS: UM CAMINHO PARA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES ORGANIZACIONAIS

1.2.1 Satisfação e fidelização de cliente

Para se entender o que é satisfação na visão do comprador e como este a percebe, faz-se necessário destacar o entendimento de satisfação. De acordo com Kotler (2000, p. 58), “satisfação consiste na sensação do prazer ou descontentamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Em outras palavras, a satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço, de tal forma que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas que, de acordo com Kotler (2000, p. 58), “[...] se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele ficará insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador ficará satisfeito. Se o desempenho excede as expectativas, o comprador ficará encantado”.

Como Kotler, mas indo além de entender a satisfação do cliente, Neal (1999) analisou a relação entre satisfação e fidelidade, pois para este a satisfação dos clientes é uma atitude resultante da interação entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de performance) e o que acham que ocorreu (suas percepções de performance), sendo tipicamente medida com algum tipo de escala atitudinal. A fidelidade dos clientes é um comportamento que pode ser medido pela taxa de recompra: a quantidade de vezes que um cliente compra o mesmo produto (em uma determinada categoria de produtos) em relação ao número total de compras feitas pelo consumidor naquela categoria, em situações nas quais existam outros produtos aceitáveis e disponíveis da mesma categoria (NEAL, 1999).

Este autor conclui que a relação entre satisfação versus fidelidade não é totalmente linear, pois há um ponto (nível mínimo de aceitação) abaixo do qual os índices de satisfação não se transformam em recompra (fidelidade), e outro ponto (nível de aceitação universal) acima do qual acréscimos de satisfação pouco adicionam à recompra (fidelidade). A relação

entre insatisfação versus deserção é muito forte e linear. O grau de insatisfação pode ser usado para indicar se o produto ou serviço continua sob a consideração de compra do consumidor.

A partir dessa análise relacional entre satisfação e fidelidade, Neal (1999) verifica que o valor percebido (e não a satisfação do cliente) é o elemento impulsionador da fidelidade. Se o cliente não estiver satisfeito em sua experiência anterior com o produto, não vai considerar este produto em seu conjunto de opções de escolha numa recompra futura (exceto se não houver outras opções). Contudo, estar muito satisfeito não significa necessariamente recomprar o produto numa futura oportunidade, significa apenas que o produto integrará o conjunto de opções. O consumidor analisa esse conjunto de opções existente e desenvolve uma hierarquia de escolha baseada em suas percepções de valor de cada produto, num processo cognitivo que tanto pode ser racional quanto pode envolver elementos emocionais. A chave para aumentar a fidelidade é obter o melhor valor percebido pelo cliente, relativamente à concorrência.

Da mesma forma, Gale (1996) deixa entendido que é necessário migrar da satisfação dos clientes para o valor percebido (pelo cliente) para aumentar a sua fidelidade. De um modo claro, ele defende a necessidade de substituir as pesquisas simplistas de satisfação de clientes pela determinação das percepções de valor e preço relativos (à concorrência) pelo mercado.

1.2.2 Conceito de valor percebido

Existem variações no entendimento de valor percebido dentro do contexto de marketing, segundo vários autores.

Kotler (2000) indica que uma oferta de marketing para o mercado tem um valor agregado entregue ao consumidor, resultado da diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios) e o custo total para o consumidor, e que pode ser interpretado como o lucro do consumidor na transação de troca. Assim, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

Zeithaml (1988), por sua vez, transfere a ideia de que o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios). Woodruff (1997) indica que o valor do

cliente é a percepção do mesmo sobre as preferências e avaliações dos atributos do produto, do desempenho desses atributos e das consequências originadas pelo uso. Os clientes enxergam o produto como um conjunto de atributos e desempenhos desses atributos; quando compram e usam o produto, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos, que lhes proporcionam as consequências desejadas nas situações de uso (conceito de valor em uso), atendendo seus objetivos e gerando satisfação com o valor recebido.

Em contrapartida, Gale (1996) direciona para a ideia de que valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo a seu produto.

Indo além, numa perspectiva de um conjunto de elementos, Nickels e Wood (1999) referem que o valor do cliente é como um pacote de elementos tangíveis e intangíveis que oferece um valor para satisfazer seus desejos e necessidades. Ou seja, quando o pacote de valor vai além de atender às necessidades e expectativas comuns, ele tem potencial de encantar o cliente. Para Anderson e Narus (1999), em uma análise que foca o mercado industrial, o valor é a importância em termos monetários dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviços e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço pago por uma oferta de marketing, em um dado contexto. Considerando que existe uma alternativa competitiva a uma dada oferta de marketing (por exemplo: fabricar internamente o produto em vez de comprá-lo), em que se comparam valor e preço da oferta de mercado com valor e preço da próxima melhor alternativa. Com isso, o cliente deve perceber um efetivo diferencial de benefícios superior na oferta (em relação à melhor alternativa concorrente) para que possa optar por ela.

Em comparação, os autores Anderson e Narus (1999), e, numa visão similar, Churchill e Peter (2000, p. 14), interpretam que o marketing voltado para o valor pressupõe que “[...] os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando (1) os benefícios das trocas excederem os custos e (2) os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções”, referindo-se à equação do valor da seguinte forma:

$$\boxed{\text{Valor para o Cliente}} = \boxed{\text{Benefícios Percebidos}} - \boxed{\text{Custos Percebidos}}$$

Figura 1: A equação do valor.

Fonte: Churchill (2000, p. 14).

Apesar das variações, vários autores convergem para o conceito de que o valor percebido pelo cliente está vinculado ao uso (utilidade) do produto ou serviço, ou seja, está

relacionado com a percepção do cliente e não com o posicionamento da empresa fornecedora, e envolve a noção de troca de benefícios por custos.

1.2.3 Entrega de valor aos clientes organizacionais

Segundo Czinkota (2002), para uma estratégia eficaz, é preciso que o marketing entenda como são medidos e avaliados os desempenhos dos fornecedores pelos compradores empresariais. Entende-se que esta avaliação tem um grau importância no mercado competitivo porque cria vantagem à medida que se passa a ter a compreensão dos valores percebidos pelos clientes ao mesmo tempo em que ampliam as relações. Ou seja, para desenvolver relações confiáveis com os clientes organizacionais, as ofertas de valor desenvolvidas pelo profissional de marketing de negócios devem ser baseadas em habilidades e recursos que proporcionam valor conforme os clientes o percebem (CZINKOTA, 2002).

Esse entendimento de proporcionar valor conforme os clientes o percebem é uma constante de busca de informações, pois se conclui que o melhor fornecedor será aquele que conseguir fazer uma oferta com maior valor agregado para o seu cliente, e em se tratando de clientes organizacionais, Kotler (2000, p. 223) refere que

[...] em princípio, os compradores empresariais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de oferta ao mercado. Quanto maior for a proporção entre custos e benefícios observados (ou valor percebido), maior será o incentivo do comprador empresarial de realizar a compra. A tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um elevado valor para seu cliente.

Cabe ressaltar que “o valor para o cliente corresponde à diferença entre valor total para o cliente e o custo total para o cliente” (KOTLER, 2000, p. 56). Ou seja, o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço (KOTLER, 2000). Completando esse entendimento, Churchill e Peter (2000, p. 13) referem que valor para o cliente é “a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los”.

1.2.4 Benefícios e custos que influenciam o valor percebido pelos clientes organizacionais

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 15-16), há quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços e quatro tipos de custos que podem tentar reduzir, onde todos podem influenciar o valor percebido pelos clientes, destacando compradores organizacionais como parte deste trabalho em específico:

- a) benefícios funcionais: são os benefícios tangíveis de serem obtidos em produtos e serviços. Os compradores organizacionais citam os benefícios funcionais como sua principal preocupação e os clientes compram ou alugam produtos, como carros e equipamentos, basicamente por seus benefícios funcionais;
- b) benefícios sociais: são as respostas positivas que os clientes obtêm das outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços. Compradores organizacionais podem obter benefícios sociais dos elogios que recebem de seus chefes por comprarem produtos excepcionais;
- c) benefícios pessoais: são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento dos serviços. Compradores organizacionais podem obter benefícios pessoais de suas compras ao sentirem-se bem por realizar um bom trabalho;
- d) benefícios experimentais: refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de produtos e serviços. Os compradores organizacionais podem obter benefícios experimentais que refletem o prazer sensorial.

Os profissionais de marketing voltados para o valor podem aumentar esses benefícios para os clientes a fim de criar um valor superior. Têm-se, então, os quatro custos que podem influenciar, segundo Churchill e Peter (2000, p. 17):

- a) custos monetários: referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber produtos e serviços. Os custos monetários também incluem os riscos de perda financeira por falha ou mau desempenho do produto. Compradores organizacionais, muitas vezes, consideram os custos monetários como um critério primário de decisão;
- b) custos temporais: o tempo é valioso para a maioria das pessoas. Para os compradores organizacionais o tempo gasto avaliando produtos alternativos e a

espera por sua entrega podem ser um custo significativo se este reduzir a produtividade ou eficiência da empresa;

- c) custos psicológicos: envolvem a energia mental e a tensão incorridas na realização de compras importantes e na aceitação dos riscos de que os produtos e serviços podem não apresentar o desempenho esperado. Nesse caso, ressalta-se, também, que os compradores organizacionais podem ficar sob grande pressão para comprar os produtos certos pelos preços certos;
- d) custos comportamentais: a compra de produtos e serviços geralmente requer algum nível de atividade física que, no caso de compradores organizacionais que precisem viajar pelo mundo para inspecionar várias fábricas e produtos, podem despende uma energia considerável apenas entrando e saindo de aeroportos.

Os custos temporais, psicológicos e de atividade física podem ser considerados coletivamente como custos de transação ou custos da compra.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 18), “os profissionais de marketing podem aumentar o valor para os clientes trabalhando em um, no outro ou em ambos os lados da equação de valor já citada”. Ou seja, uma vez que há custos e benefícios variados, há igualmente muitas combinações estratégicas para a criação de um valor superior para o consumidor.

Dessa forma, a partir da criação de um valor superior, pode-se observar na figura a seguir que a satisfação e o encantamento do cliente podem advir precisamente da oferta de um valor superior. Esse fato, de acordo com Churchill e Peter (2000, p. 18), “pode conduzir à fidelidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é muito mais eficiente do que atrair novos clientes”. Entende-se, por fim, segundo os autores, que a fidelidade dos clientes é um caminho que leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas.

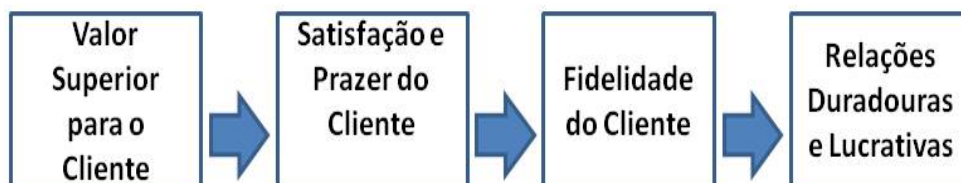


Figura 2: As consequências de um valor superior para os clientes.

Fonte: Churchill (2000, p. 18).

1.2.5 Valor percebido e a relação com a utilidade do produto e/ou serviço pelos clientes organizacionais

Alguns autores convergem para o conceito de que o valor percebido pelo cliente está vinculado ao uso (utilidade) do produto ou serviço e relacionado com a percepção do cliente. Para detalhar tal informação, escolheu-se a interpretação de Nickels e Wood (1999) como fonte de esclarecimento. Esses autores identificam uma relação entre eficácia de um produto e/ou serviço com a satisfação dos desejos do consumidor. Ou seja, para Nickels e Wood (1999, p. 7), “a eficácia com que um produto satisfaz as necessidades e desejos de um consumidor é função de sua utilidade”, e “a utilidade descreve o valor que um produto fornece ao cliente”.

Em comparação, Sheth, Mittal e Newman (2001), similarmente, também dão ênfase à eficácia e à eficiência da oferta, quando articuladas para oferecer o melhor valor para o cliente, de modo que satisfaçam muito bem às necessidades e desejos destes ao obterem e utilizarem essa oferta.

Para Nickels e Wood (1999, p. 7), “as empresas podem satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes através de seis tipos de utilidade: forma, tempo, local, posse, informação e serviço”. Ampliando as informações de cada tipo, percebe-se na relação abaixo que cada utilidade fornece, em particular, um tipo de valor para o cliente:

- a) utilidade de forma: é o valor fornecido por transformar (mudar a forma) as matérias-primas em um produto acabado;
- b) a utilidade de tempo: é o valor de tornar um produto disponível quando um cliente precisa dele;
- c) a utilidade de local: é o valor de fazer com que um produto esteja disponível onde o cliente precisa;
- d) a utilidade de posse: é o valor fornecido ao permitir que os clientes obtenham e utilizem o produto ao longo do tempo. As atividades de marketing incluídas na utilidade de posse são créditos, entrega, instalação e garantias;
- e) a utilidade de informação: é o valor de comunicar ao cliente informações sobre o produto, tais como seu preço e instruções para o uso;
- f) a utilidade de serviço: é o valor agregado aos produtos através de serviços como empregados amigáveis, facilidades de devolução, consertos rápidos, auxílio ao cliente e atualização de informações a respeito do uso do produto para aumentar o

valor do item ao longo do tempo. Este tipo de utilidade é um ponto crítico por criar uma vantagem competitiva que não é facilmente superada.

1.2.6 Oferta de atributos de valor: avaliação pós-compra pelos clientes e a relação valor percebido

A avaliação pós-compra dada pelos clientes será fundamentada no seu juízo de terem ou não recebido um bom valor no produto ou serviço adquirido, conforme entendimento de Churchill e Peter (2000). Para determinar isso, os consumidores ponderam os benefícios recebidos pela compra em relação aos custos envolvidos. Para Churchill e Peter (2000, p. 151), “a satisfação do consumidor e o valor percebido por ele influenciam decisões de compras futuras”. Em contrapartida, Gale (1996) refere que a relação observada entre a satisfação e a recompra é muito fraca ou não existente e o grau de satisfação não pode indicar confiavelmente a recompra (compras futuras). Dessa forma, é necessário migrar da satisfação dos clientes para o valor percebido (pelo cliente) para aumentar a sua fidelidade e, conseqüentemente, a recompra.

Então, tem-se a seguinte questão: Quais seriam os atributos do produto ou serviço que criam este valor para os clientes?

De acordo com Day (1992, p. 157):

[...] os atributos de valor vão muito além das características físicas, abrangendo todas as atividades e sistemas auxiliares, de entrega e assistência técnica que compõem o produto aumentado. Cada mercado possui atributos únicos, que são empregados pelos clientes para julgar as ofertas competitivas. Eles somente podem ser compreendidos através de uma análise cuidadosa dos padrões de uso e dos processos de decisão dentro de cada mercado. Estes conhecimentos provêm de fontes bem informadas e de pesquisas em profundidades dos clientes. Não só esses esforços são essenciais para se assumir o ponto de vista dos clientes, mas eles também ajudam a especificar precisamente os atributos, permitindo que se tome atitudes a respeito destes.

Segundo Day (1992, p. 159), “outra maneira de compreender os atributos que criam valor para os clientes é especificar sua Equação do Valor”, conforme indicado na Figura 1. Para esse autor, ao assumir a perspectiva dos clientes na equação de valor, obtêm-se novos conhecimentos a respeito daquilo que eles estão buscando, ao mesmo tempo em que se passa

a compreender a posição competitiva da empresa na satisfação de suas necessidades como forma de buscar maneiras para melhorar essa posição.

Tão importante quanto se saber quais seriam os atributos de produto ou serviço que criam valor para os clientes é saber como as ofertas são julgadas pelos clientes a respeito de cada atributo de valor, em relação a cada concorrente. Dessa forma, segundo Day (1992, p. 160-161), “se um atributo é importante para os clientes alvo, mas somos mal avaliados, normalmente é necessário um bom desempenho em vários outros atributos para compensar essa desvantagem”.

Essa questão é importante, pois alguns produtos podem oferecer um conjunto maior de valores que outros, de tal forma que os clientes irão preferir produtos cujos valores irão satisfazer melhor as suas necessidades e desejos, ignorando aqueles que não o fizeram. Desse modo, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 97), “para que uma empresa avalie sua capacidade de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, ela precisa medir as percepções do valor que seus produtos ou serviços oferecem”.

Tratando-se de compradores organizacionais, não é diferente. A questão de oferecer um conjunto maior de valores também tem relevância, pois, no processo de seleção dos fornecedores pelos compradores, estes definem os atributos de valor segundo o que desejam e seu grau de importância. De acordo com Kotler (2000), o centro de compras de uma empresa relaciona as características desejadas de um fornecedor e indica seus pontos relevantes antes da escolha do mesmo.

Percebe-se até este ponto que as abordagens dos autores caminham para uma estratégia centrada no valor, ou melhor, na determinação do valor para o cliente, considerando como análise os atributos de valor na percepção dos clientes. Para tal, Woodruff (1997) caracterizou a abordagem de determinação do valor do cliente como um processo que engloba cinco passos para a obtenção de respostas:

- a) determinar os atributos de valor, consultando os clientes selecionados;
- b) hierarquizar, na visão dos clientes, a importância desses atributos de valor;
- c) pesquisar a percepção dos clientes (comparativamente à concorrência) do valor entregue pela empresa nos atributos relevantes de valor;
- d) pesquisar as causas das percepções favoráveis e desfavoráveis dos clientes;
- e) prever os futuros atributos de valor dos clientes selecionados.

A avaliação do valor percebido, segundo Woodruff (1997), pode ocorrer por meio de vários instrumentos como o telemarketing, tratamento de reclamações ou dúvidas dos clientes, pesquisa para medir e determinar o valor percebido pelo cliente, entre outros.

Este capítulo finaliza indicando a relevância de valor percebido pelos clientes, bem como a importância da avaliação dos atributos e análise desses resultados junto aos clientes como forma de ações na pré e pós-venda, como toda a relação e envolvimento do marketing de relacionamento com os clientes para a obtenção da satisfação e fidelização.

Este capítulo serviu, também, de base para a estruturação do questionário de levantamento para pesquisa junto aos clientes da empresa GMSYS, cujas respostas e análise serão vistas no capítulo Resultados.

O próximo capítulo trata sobre o procedimento metodológico utilizado na pesquisa para atingir os objetivos propostos neste trabalho.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa descreve o método pelo qual se pretendeu atingir os objetivos propostos neste trabalho.

2.1 PESQUISA DESCRITIVA

Foi utilizado como principal método, uma pesquisa descritiva, no qual buscou-se, respectivamente, na primeira fase um aprofundamento sobre o assunto estudado e dados documentais dos clientes como forma exploratória e na segunda fase um levantamento (*Survey*).

“O principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador” (MALHOTRA, 2008, p. 99). A partir desse entendimento, buscou-se, neste trabalho, maior aprofundamento sobre o assunto através da coleta de dados secundários.

Esta fase exploratória teve como objetivo prover elementos capazes de tornar viável a pesquisa. Ou seja, o aprofundamento da compreensão do problema e a coleta de dados secundários tiveram por finalidade a caracterização de dados da população da pesquisa. Consulta essa, de dados específicos (documental) sobre os clientes que permanecem comprando. Essas ferramentas da pesquisa exploratória visaram a um conhecimento maior do assunto para a utilização adequada das questões no questionário.

Em uma segunda fase, utilizou-se a pesquisa descritivo-quantitativa. Segundo Malhotra (2008), pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado.

Neste caso, realizou-se uma pesquisa descritiva na forma de levantamento (*Survey*) para identificar as possíveis causas de perdas de clientes através das respostas dos compradores organizacionais.

2.1.1 Instrumento de coleta de dados

A fase exploratória procurou realizar uma coleta de dados secundários, consulta documental sobre os atuais clientes que permanecem comprando, como citado anteriormente. Destaca-se que os dados coletados referentes aos clientes, não foram autorizados pela diretoria da GMSYS a serem expostos como parte integrante desta pesquisa, servindo apenas de base para o levantamento Survey.

Já a fase descritiva teve como objeto de coleta de dados um questionário, conforme apêndice A, instrumento elaborado a partir de dados secundários e embasamento teórico. Segundo Malhotra (2008, p. 290), “um questionário, seja ele chamado de formulário de entrevista ou instrumento de medida, é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados”.

A escolha por aplicação de questionários se deu em razão de os respondentes possuírem uma agenda complexa em seus horários para a realização das entrevistas pessoalmente, o que geraria um transtorno para ambas as partes, ou seja, entrevistador e entrevistado.

O questionário possui vantagens em relação à entrevista quanto ao alcance, em termos do tamanho da amostra, porém há outras vantagens, segundo Malhotra (2008, p. 290), pois “um questionário ou um formulário padronizado garantirá a comparabilidade dos dados, aumentará a velocidade e a precisão do registro e facilitará o processamento dos dados”.

2.1.2 A amostra dos respondentes do instrumento de pesquisa

Neste trabalho de pesquisa utilizou-se o processo de amostragem por conveniência. E, de acordo com Malhotra (2008), a amostragem por conveniência é uma técnica não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador. Nesse caso, as unidades foram as pessoas (contatos dentro das organizações) selecionadas e autorizadas pela diretoria da GMSYS.

Esta amostra consistiu de 147 respondentes em que o perfil, em geral, foi de compradores organizacionais e/ou pessoas com poder de definição de compra dentro de

organizações de diversos tipos de segmento. Esses respondentes corresponderam à soma de todos os clientes da empresa GMSYS que permanecem comprando, de modo que esse conjunto respondente possibilitou a obtenção de respostas quanto às causas das perdas de clientes.

O tamanho da amostra, segundo Richardson (1999), depende dos seguintes fatores: amplitude do universo, nível de confiança estabelecido, erro de estimação permitido e proporção da característica pesquisada no universo.

Para chegar ao tamanho da amostra utilizou-se o cálculo para amostras aleatórias simples para universo finito que, de acordo com Richardson (1999, p. 170-171), é representada pela fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 * p * q}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 * p * q} \quad (1)$$

onde:

n= Tamanho da amostra

S2= Nível de confiança (escolhido, em número de desvios – sigmas)

Consideração: o nível de confiança é de 95%, equivalente a 2 σ , no caso deste cálculo, abaixo exemplificado.

p= Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q=100-p (em percentagem), onde q=proporção do universo que não possui a característica pesquisada.

N= Tamanho da população

E2 =Erro de estimação permitido

Cálculo:

Dados:

p=90%, logo q=100-90=10; nível de confiança de 95% e um erro de estimação (E) de 4%. E população de 420 clientes.

Transpondo todos os dados para a fórmula:

$$n = \frac{2^2 * 90 * 10 * 420}{4^2 * (420-1) + 4 * 90 * 10} \quad (2)$$

n=146,73 = 147 clientes (amostra respondente).

2.1.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

Os questionários foram aplicados via e-mail, com intuito de haver maiores chances de comunicação, aceitação e respostas por todos os respondentes da amostra do estudo.

Este questionário foi aplicado, primeiramente, na forma de pré-teste, antes de iniciar a pesquisa propriamente dita. Segundo Malhotra (2008, p. 308), “pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. Assim aplicou-se a somente 10 clientes da população da amostra, como forma de verificar como o instrumento de coleta de dados se comportaria na situação real. Após o pré-teste, o instrumento foi revisado e uma nova versão foi elaborada para que assim finalmente fosse aplicada em toda a amostra. Nesta revisão pode-se ajustar o ordenamento da numeração das questões, utilizando uma sequência numeral e letras, o que no questionário do pré-teste, não havia, o que o tornou complicado e dificultou o entendimento dos respondentes.

2.1.4 Análise dos dados

Os dados foram levantados a partir dos questionários e transferidos para uma planilha do Excel 2003. A partir desta foi possível gerarem-se as tabelas com as frequências, médias e desvios das respostas e respectiva análise cruzada dos resultados através da janela do cliente (*customer window*).

3 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados obtido a partir da totalização de questionários válidos. As análises descrevem os resultados observados na aplicação do instrumento de coleta de dados por meio da aplicação de cálculos estatísticos, seguidos pela análise conclusiva para responder a cada objetivo específico e o geral, concluindo-se a questão da pesquisa proposta.

3.1 A AMOSTRA, A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E OS LIMITADORES DA PESQUISA

A pesquisa ocorreu **entre os meses de setembro e outubro de 2010**, num período de cerca de 30 dias, com a aplicação de questionários, conforme apêndice A, a uma amostra de 147 clientes (compradores organizacionais), retornando como válidos 92 respondentes.

Ressalta-se que por uma questão de confidencialidade ocultou-se a identidade dos compradores e suas respectivas empresas pesquisadas, sendo apenas representados numericamente.

Para amostra aplicou-se um questionário contendo 14 (quatorze) questões baseadas em “perguntas para mensurar as percepções do cliente relativas aos processos de oferta de valor” de Sheth, Mittal e Newman (2001), focalizando-se a avaliação do valor, tendo em vista os papéis do cliente, como comprador e pagante. Algumas questões foram adaptadas para a realidade dos clientes organizacionais.

Conforme sua percepção, os respondentes indicaram o grau de importância dado aos atributos a níveis que variavam de “pouco importante (1) a muito importante (5)” na primeira questão. Nas demais questões um grau, quanto oferta de valor, numa escala tipo Likert, que indicava para (1) discordo completamente; (2) discordo; (3) não concordo nem discordo; (4) concordo; (5) concordo completamente e (NS) não sabe, de acordo com questionário anexo.

Na seção seguinte apresenta-se a análise dos dados e respectivos resultados a partir das tabelas de cálculos e gráficos.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados foram utilizadas as medidas de frequência, de média aritmética, desvio padrão, números válidos e um nível de significância (α) de 0,05 e confiança 95% e erro amostral de 4%. Esses cálculos foram realizados no Excel 2003, com aplicação de estatística descritiva. Ao final foram utilizadas as médias em relação à satisfação e importância dos atributos através da análise da janela do cliente (*customer window*) para conclusão das questões de pesquisa. A janela do cliente é um método de pesquisa auto dirigido para medir o grau de satisfação dos clientes em relação às características de qualidade de produtos e serviços. É uma matriz de atributos que cruza duas variáveis (ALBRECHT; BRADFORD, 1992), conforme Figura 3. A primeira delas é a variável importância (que é percebida pelo cliente nos atributos do produto/serviço), e a segunda é a variável satisfação (que o cliente sente em relação a estes atributos). Esta matriz de dupla entrada tem no eixo vertical a variável importância e no eixo horizontal a variável satisfação. A intersecção destas duas variáveis avaliará a situação em que o atributo se encontra em relação à necessidade e satisfação para os clientes.



Figura 3 - Ilustração da janela do cliente.

Fonte: Albrecht e Bradford (1992, p. 157).

3.2.1 Análise da percepção da oferta de valor

Para avaliar o valor percebido pelos compradores organizacionais aos atributos oferecidos pela empresa GMSYS foram lançadas as questões de números 3 a 14 no questionário, conforme apêndice A.

Em relação às questões, obtiveram-se os seguintes resultados conforme apresentado na Tabela 1, com destaque para análise dos itens que atingiram menores médias:

Tabela 1: Médias e desvios quanto ao valor percebido dos atributos oferecidos pela GMSYS por compradores organizacionais

	n	Média	Desvio-Padrão
(3A). Ao longo do tempo, a empresa tem consistentemente me oferecido melhor valor de preço em seus produtos/serviços	92	3,956	,512
(3B). Em comparação há dois anos, a empresa está me oferecendo melhores produtos/serviços sem subir seus preços desproporcionalmente ao que é oferecido	92	3,967	,523
(3C). Julgo que a empresa se preocupa em reduzir meus custos sem sacrificar o valor que recebo de seus produtos /serviços	92	3,956	,533
(4A). A empresa oferece-me formas de pagamento sem cobrar nenhum juro	92	3,967	,523
(4B). A forma de pagamento oferecido pela empresa é bastante adequada às minhas necessidades	92	4,010	,378
(4C). Ao longo dos anos, a empresa personalizou suas opções de pagamento, adaptando-as às minhas necessidades	92	3,989	,545
(5A). Ao longo do tempo, a empresa tem facilitado cada vez mais as negociações com ela	92	3,978	,331
(5B). Ao longo do tempo, a empresa tem melhorado os prazos e a pontualidade de entrega dos produtos	92	2,010	,277
(6A). Essa empresa facilita para mim a inspeção do produto para ver se ele possui as características técnicas exigidas antes de decidir comprá-lo	92	2,043	,329
(7A). O(s) funcionário(s) da empresa parece(m) ter sido bem selecionado(s) e treinado(s) para seu trabalho e eu acho que ele(s) conhece(m) bem os produtos com os quais trabalha(m)	92	3,956	,694
(8A). Se os usuários desse produto precisam de ajuda em sua operação ou utilização, eles podem facilmente consegui-la na empresa	92	1,967	,346
(9A). É fácil obter a manutenção necessária para manter o produto sempre pronto para ser usado	92	1,989	,314
(10A). A empresa atende bem às queixas e tenta fazer todo o possível para conquistar clientes	92	3,043	,293
(11A). Encontro os produtos e serviços da empresa em catálogo técnico claramente, com praticidade	92	4,043	,253
(11B). Posso acessar a empresa a qualquer hora, de qualquer lugar que quiser	92	2,445	,500
(11C). Nos últimos anos, a empresa expandiu os modos de tornar seus produtos/serviços disponíveis para consulta e compra	92	2,445	,500
(12A). O(s) funcionário(s) que registra(m) a transação parece(m) estar bem equipado(s) tecnologicamente para completá-la de modo eficiente	92	4,032	,275
(12B). A empresa tem sistema e tecnologia que facilitam muito a consulta/obtenção de seus produtos/serviços	92	3,554	,500
(12C). A empresa parece ter organizado seu departamento de vendas, operações e procedimentos para maximizar a conveniência do cliente	92	2,989	,348

continua

			conclusão
(12D). Acho muito conveniente completar as transações com essa empresa, utilizando seus meios de tecnologia de atendimento	92	3,554	,500
(13A). O(s) funcionário(s) da empresa é(são) muito educado(s), atencioso(s) e agradável(is)	92	4,554	,500
(13B). O(s) funcionário(s) e gerente(s) da empresa consideram que nada é mais importante que atender a um cliente como eu	92	3,554	,500
(13C). O(s) funcionário(s) da empresa parece(m) demonstrar um entendimento de minha perspectiva e trata(m)-me com consideração, por isso sinto-me bem tratando com ele(s).	92	4,021	,362
(14A). Os valores oferecidos pela empresa agregado aos produtos/serviços é o que me faz continuar a comprar	92	4,032	,377

Fonte: Dados coletados.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 1 e demonstrados no Gráfico 1, identifica-se que os itens de oferta de valor, na percepção dos compradores organizacionais e que atingiram as menores médias, referem-se ao valor de atendimento.

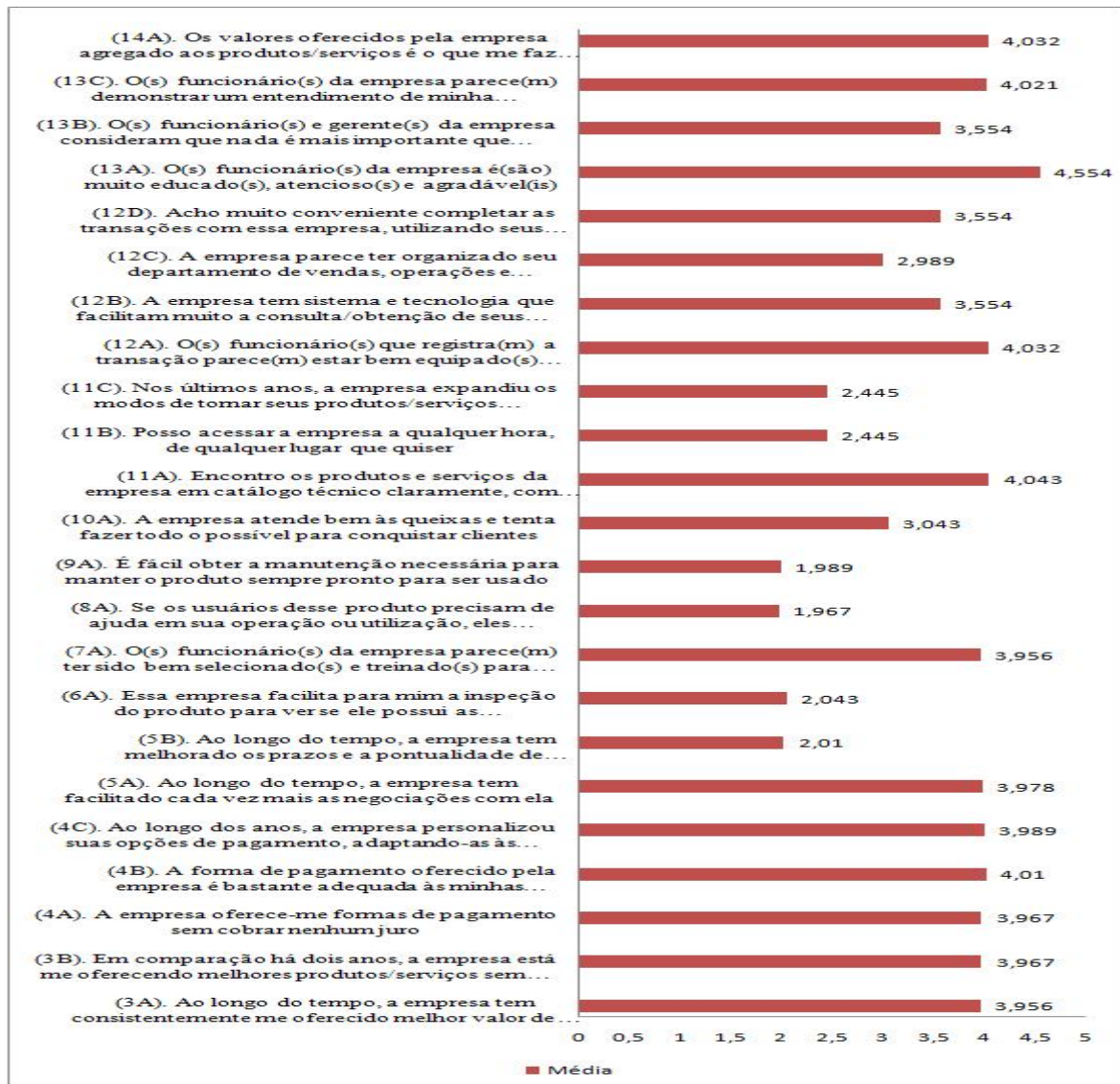


Gráfico 1 – Representação das médias dos resultados do valor percebido da oferta da empresa GMSYS pelos compradores organizacionais.

Fonte: Dados coletados.

Extraindo do Gráfico 1 as menores médias obtidas têm-se os seguintes itens que se referem ao valor de atendimento:

Tabela 2 – Valor percebido das ofertas pelos compradores que obtiveram baixa avaliação

Valor de Atendimento	Média	Desvios
Não tem melhorado os prazos e a pontualidade de entrega dos produtos	2,010	,277
Não facilita a inspeção do produto antes da compra	2,043	,329
Não atende com suporte técnico ao usuário	1,967	,346
Não atende com suporte técnico a manutenção	1,989	,314
Não atende em acessibilidade (conveniência em acesso a qualquer hora, de qualquer lugar), bem como disponibilidade para consulta e compra	2,445	,500

Fonte: Dados coletados.

Para analisar detalhadamente cada um desses itens foram relacionados os dados de frequência com o cruzamento das respectivas médias e desvios contidos na Tabela 2. Assim, obtiveram-se as seguintes considerações:

Com relação à Questão 5B, obtiveram-se as seguintes frequências de resultados, conforme a Tabela 3:

Tabela 3 – Frequências da percepção da questão 5B

(5B) Ao longo do tempo, a empresa tem melhorado os prazos e a pontualidade de entrega dos produtos	Frequência	Percentual (%)
1 Discordo completamente	3	3,26
2 Discordo parcialmente	85	92,39
3 Não concordo e nem concordo	4	4,35
4 Concordo parcialmente	0	0
5 Concordo completamente	0	0
Válidos	92	100

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se na Tabela 3 que 92,39% dos pesquisados discordam parcialmente e 3,26% discordam completamente de que a empresa tem melhorado os prazos e a pontualidade de entrega dos produtos. Cruzando este resultado com o resultado da Tabela 2, com uma média de 2,01 e o desvio de 0,277, tem-se, então, uma relação que se confirma a partir da média que

essa oferta de valor é deficiente e não atendida satisfatoriamente. O desvio muito baixo representa que poucos avaliaram diferentemente dos demais, o que indica ser um item crítico, pois o tempo é valioso para a maioria das pessoas. Para os compradores organizacionais não é diferente, já que despendem tempo no processo de compra além do tempo da espera por entrega que, segundo Churchill e Peter (2000), pode ser um custo significativo se reduzir a produtividade ou eficiência da empresa. Assim, é importante que sejam implementadas ações de melhorias para oferecer um valor superior aos clientes.

Com relação à Questão 6A, obtiveram-se as seguintes frequências de resultados, conforme a Tabela 4:

Tabela 4 – Frequências da percepção da questão 6A

(6A). Essa empresa facilita para mim a inspeção do produto para ver se ele possui as características técnicas exigidas antes de decidir comprá-lo	Frequência	Percentual (%)
1 Discordo completamente	2	2,17
2 Discordo parcialmente	85	92,39
3 Não concordo e nem concordo	4	4,35
4 Concordo parcialmente	1	1
5 Concordo completamente	0	0
Válidos	92	100

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se na Tabela 4 que 92,39% dos pesquisados discordam parcialmente e 2,17% discordam completamente de que a empresa tem facilitado a inspeção dos produtos para ver se possuem as características técnicas exigidas. Cruzando este resultado com o resultado da Tabela 2, que indica uma média de 2,04 e o desvio de 0,329, tem-se, então, uma relação que se confirma a partir da média que essa oferta de valor é deficiente e não atendida satisfatoriamente. E o desvio, apesar de ser maior que o item anterior, ainda assim é muito baixo, o que representa também que poucos avaliaram diferentemente dos demais, indicando ser outro item crítico, pois toda compra incorre na aceitação de riscos. Neste caso, riscos de que os produtos e serviços podem não ter o desempenho esperado, o que, para Churchill e Peter (2000), significa que os compradores organizacionais podem ficar sob grande pressão para comprar os produtos certos pelos preços certos, o que gera uma tensão psicológica, e isso não é bom. Assim, é importante que sejam implementadas ações de melhorias para oferecer um valor superior aos clientes.

Com relação à Questão 8A, obtiveram-se as seguintes frequências de resultados, conforme a Tabela 5:

Tabela 5 – Frequências da percepção da questão 8A

(8A). Se os usuários desse produto precisam de ajuda em sua operação ou utilização, eles podem facilmente consegui-la na empresa	Frequência	Percentual (%)
1 Discordo completamente	7	7,61
2 Discordo parcialmente	81	88,04
3 Não concordo e nem discordo	4	4,35
4 Concordo parcialmente	0	0
5 Concordo completamente	0	0
Válidos	92	100

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se na Tabela 5 que 88,04% dos pesquisados discordam parcialmente e 7,61% discordam completamente de que a empresa tem oferecido suporte técnico ao usuário. Cruzando este resultado com o resultado da Tabela 2, que indica uma média de 1,97 e o desvio de 0,346, tem-se também uma relação que se confirma a partir da média que essa oferta de valor é deficiente e não atendida satisfatoriamente. Outra vez, o baixo valor encontrado de desvio reflete que poucos avaliaram diferentemente dos demais, indicando ser mais um item crítico, pois frequentemente consumidores (compradores) necessitam de assistência, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), neste caso assistência de utilização. Assim, é importante que sejam implementadas ações de melhorias para oferecer um valor superior aos clientes.

Com relação à Questão 9A, obtiveram-se as seguintes frequências de resultados, conforme a Tabela 5:

Tabela 6 – Frequências da percepção da questão 9A

(9A). É fácil obter a manutenção necessária para manter o produto sempre pronto para ser usado	Frequência	Percentual (%)
1 Discordo completamente	5	5,43
2 Discordo parcialmente	83	90,22
3 Não concordo e nem discordo	4	4,35
4 Concordo parcialmente	0	0
5 Concordo completamente	0	0
Válidos	92	100

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se na Tabela 6 que 90,22% dos pesquisados discordam parcialmente e 5,43% discordam completamente de que a empresa tem oferecido suporte técnico à manutenção. Cruzando este resultado com o resultado da Tabela 2, que indica uma média de 1,99 e o desvio de 0,314, tem-se, então, uma relação, como verificada nos itens anteriores, a partir da média, de que a maioria desses clientes vê essa oferta de valor como deficiente e não atendida satisfatoriamente. O desvio baixo representa que poucos avaliaram diferentemente dos demais, indicando ser outro item crítico, e também de assistência. Neste caso assistência ou suporte de manutenção que, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), talvez o mais significativo valor de atendimento, já que o tempo de manutenção pode ser crucial em produtos industriais. Assim, é importante que sejam implementadas ações de melhorias para oferecer um valor superior aos clientes.

Com relação à Questão 11B, obtiveram-se as seguintes frequências de resultados, conforme a Tabela 7:

Tabela 7 – Frequências da percepção da questão 11B

(11B). Posso acessar a empresa a qualquer hora, de qualquer lugar que quiser	Frequência	Percentual (%)
1 Discordo completamente	0	0
2 Discordo parcialmente	51	55,43
3 Não concordo e nem discordo	41	44,57
4 Concordo parcialmente	0	0
5 Concordo completamente	0	0
Válidos	92	100

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se na Tabela 7 que 55,43% dos pesquisados discordam parcialmente e 44,57% não concordam nem discordam de que a empresa tem oferecido facilidades à acessibilidade. Cruzando este resultado com o resultado da Tabela 2, que indica uma média de 2,45 e o desvio de 0,500, tem-se, então, uma relação um pouco diferente dos itens anteriores, pois, neste caso, a frequência demonstra que mais da metade desses clientes veem essa oferta de valor como deficiente e não atendida satisfatoriamente, confirmado pelo valor obtido na média, porém os demais encontram-se indecisos, e pelo desvio não se conclui ser um item crítico, mas também não se pode afirmar o contrário, então, pelo resultado, deve-se monitorar esta oferta ao longo do tempo, pois fazer com que um produto esteja disponível onde o cliente

precisa, segundo Nickels e Wood (1999), é um valor de local, e pode agregar maior valor e, consequentemente, um diferencial estratégico frente ao concorrente.

Com relação à Questão 11C, obtiveram-se as seguintes frequências de resultados, conforme a Tabela 8:

Tabela 8 – Frequências da percepção da questão 11C

(11C). Nos últimos anos, a empresa expandiu os modos de tornar seus produtos/serviços disponíveis para consulta e compra	Frequência	Percentual (%)
1 Discordo completamente	0	0
2 Discordo parcialmente	51	55,43
3 Não concordo e nem discordo	41	44,57
4 Concordo parcialmente	0	0
5 Concordo completamente	0	0
Válidos	92	100

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se na Tabela 8 que 55,43% dos pesquisados discordam parcialmente e 44,57% não concordam nem discordam de que a empresa tem expandido os modos para consulta e compra dos produtos. Cruzando este resultado com o resultado da Tabela 2, que indica uma média de 2,45 e o desvio de 0,500, tem-se a mesma situação do item anterior, onde a frequência demonstra que mais da metade desses clientes vê essa oferta de valor como deficiente e não atendida satisfatoriamente, confirmado pelo valor obtido na média, porém os demais encontram-se indecisos, e pelo desvio não se conclui ser um item crítico, mas também não se pode afirmar o contrário, então, pelo resultado, deve-se monitorar esta oferta ao longo do tempo, pois, como na questão anterior, a acessibilidade é importante, inclusive para informações e transações, segundo Nickels e Wood (1999), e, consequentemente, pode agregar maior valor e tornar-se um diferencial estratégico frente ao concorrente.

Identificou-se até aqui, a partir dos resultados dos dados coletados, o valor percebido pelos compradores quanto às ofertas da empresa GMSYS e quais devem sofrer melhorias para agregarem maior valor aos clientes.

Na sequência serão apresentados os resultados dos dados da interpretação dos compradores, de quais são os atributos de maior importância priorizados na avaliação de

escolha de um fornecedor e como se encontra o nível de satisfação em relação à oferta desses atributos.

3.2.2 Análise dos atributos – grau de importância e nível de satisfação *versus* o resultado de valor percebido

Para avaliar o grau de importância dos atributos e os níveis de satisfação pelos compradores organizacionais foram lançadas as questões de números 1 e 2 no questionário.

Em relação à Questão 1, obteve-se o resultado da interpretação dos compradores quanto ao grau de importância dos atributos priorizados na avaliação de **escolha de um fornecedor**, conforme mostra a Tabela 9:

Tabela 9 – Grau de importância dos atributos na avaliação dos compradores

Atributos	Classificação de Importância	
	Média	Desvios
(1B). Confiança na qualidade dos produtos	4,978	0,146
(1C). Confiança na qualidade dos serviços	4,967	0,178
(1A). Preço competitivo	4,554	0,499
(1F). A confiabilidade de entrega	4,108	0,999
(1E). A reputação da empresa fornecedora	4,010	0,181
(1D). Flexibilidade	3,554	0,499
Média dos itens	4,362	

Fonte: Dados coletados.

Através de uma escala representada de “pouco importante (1) até muito importante (5)”, obtiveram-se as médias indicadas na Tabela 9 a partir do julgamento dos compradores de quais são os atributos de maior importância priorizados na avaliação de escolha de um fornecedor, resultando no seguinte ordenamento:

- a) primeiro: Confiança na qualidade dos produtos (4,978);
- b) segundo: Confiança na qualidade dos serviços (4,967);
- c) terceiro: Preço competitivo (4,554);
- d) quarto: A confiabilidade de entrega (4,108),
- e) quinto: A reputação da empresa fornecedora (4,01);
- f) sexto: Flexibilidade (3,554).

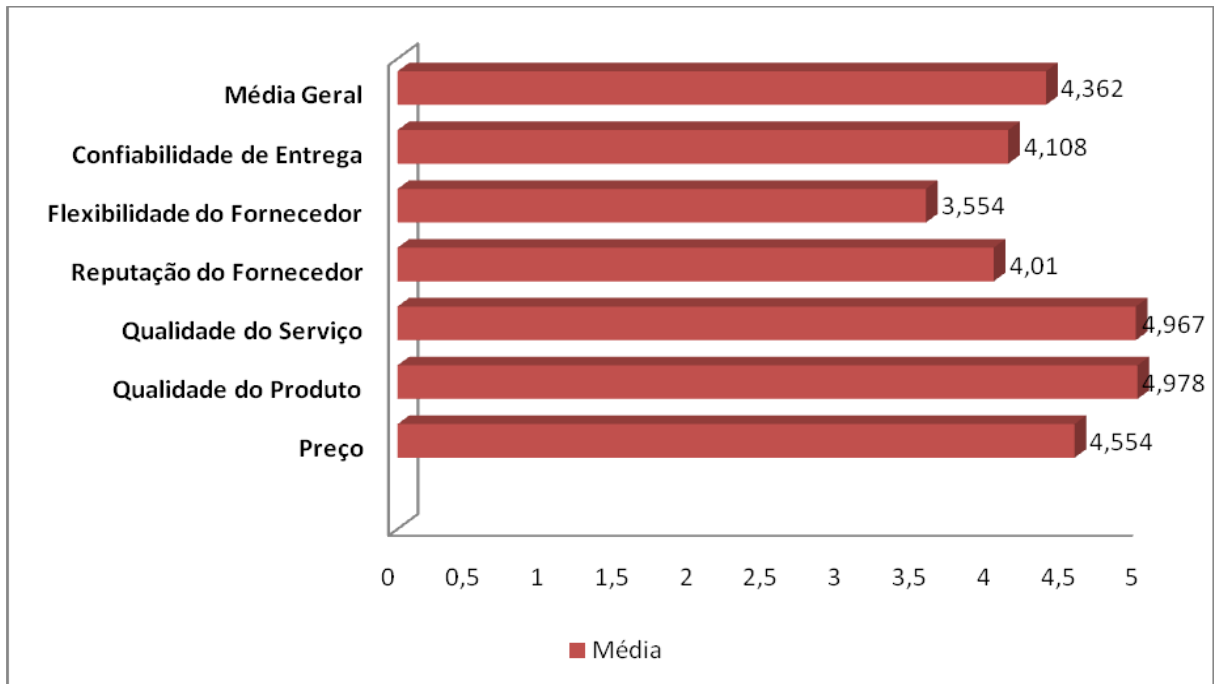


Gráfico 2 – Classificação do grau de importância dos atributos na avaliação dos compradores organizacionais.

Fonte: Dados coletados.

A partir deste resultado identificou-se que para os compradores os atributos priorizados como os mais importantes a serem avaliados quando da escolha do fornecedor são “Qualidade de produto e qualidade de serviço”, prevalecendo sobre os demais, inclusive sobre preço. Interpreta-se que tal resultado é reflexo de se tratar de compras técnicas, essa afirmação é confirmado pela teoria de Nickels e Wood (1999) quando referem que, em se tratando de compras técnicas em particular, os compradores apenas analisam as propostas de fornecedores que atendam aos padrões estritos de qualidade.

Conclui-se que o grau de importância dado ao atributo *Qualidade* na percepção dos compradores organizacionais é uma realidade não só de nível de exigência, mas o principal critério no momento da escolha no que se refere a produtos técnicos, seguido por qualidade de serviços, preço, confiabilidade de entrega, reputação do fornecedor e flexibilidade.

A média geral dos atributos manteve-se em 4,36, demonstrando que para os compradores todos esses atributos têm importância e devem ser atendidos pelo fornecedor para que possa ser escolhido, porém os compradores irão priorizar o critério qualidade de produto e qualidade de serviço.

Já em relação à interpretação dos compradores quanto à satisfação a esses atributos entregues pela empresa GMSYS, foram obtidos os seguintes resultados conforme a Tabela 10, a partir da Questão 2 do questionário:

Tabela 10 – Nível de satisfação com os atributos ofertados na avaliação dos compradores

Atributos	Grau de Satisfação	
	Média	Desvios
(1B). Confiança na qualidade dos produtos	4,978	0,146
(1C). Confiança na qualidade dos serviços	4,445	0,499
(1A). Preço competitivo	4,032	0,178
(1E). A reputação da empresa fornecedora	4,032	0,275
(1D). Flexibilidade	3,576	0,496
(1F). A confiabilidade de entrega	1,989	0,208
Média dos itens	3,837	

Fonte: Dados coletados.

Verifica-se através do Gráfico 3 como se encontra o nível de satisfação dos compradores em relação a cada atributo. Para melhor compreensão, ordenaram-se os resultados do nível de satisfação, do maior para a menor média, obtendo-se:

- a) primeiro: Confiança na qualidade dos produtos (4,978);
- b) segundo: Confiança na qualidade dos serviços (4,445);
- c) terceiro: Preço competitivo (4,032);
- d) quarto: A reputação da empresa fornecedora (4,032).
- e) quinto: Flexibilidade (3,576);
- f) sexto: A confiabilidade de entrega (1,989).

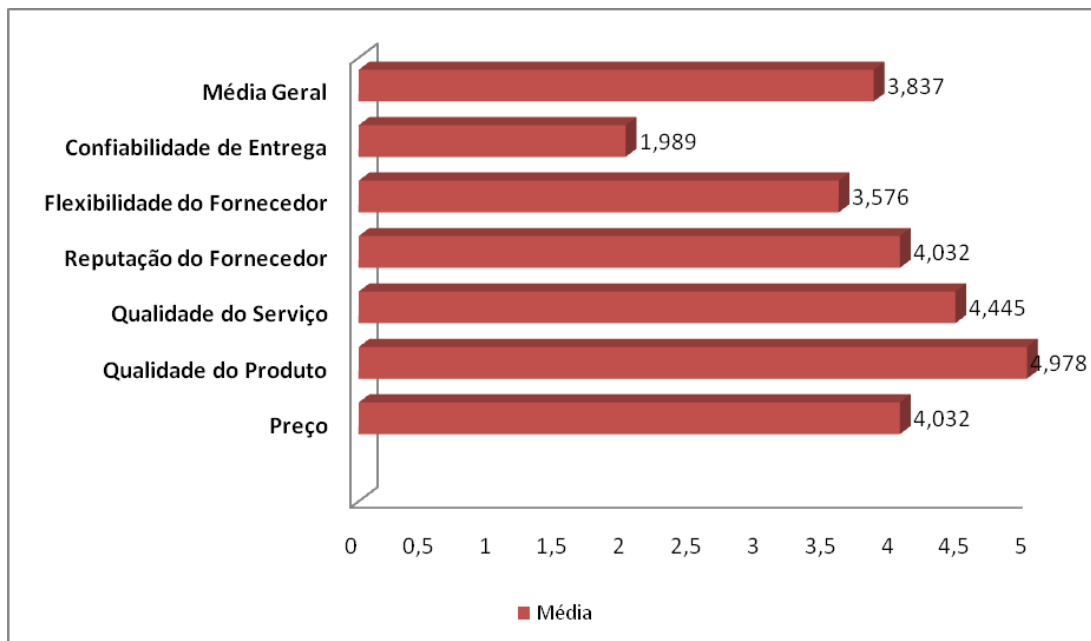


Gráfico 3 – Nível de satisfação dos compradores em relação a cada atributo entregue pela empresa GMSYS.

Fonte: Dados coletados.

Identifica-se a partir da maior média que os compradores estão bem satisfeitos com a qualidade de produtos e serviços, mas não se pode dizer o mesmo do atributo flexibilidade do fornecedor, e estão bem insatisfeitos com o atributo confiabilidade de entrega verificada pela baixa média obtida de 1,989, e desvio de 0,208, confirmando ser o julgamento da maioria.

Para verificar o resultado obtido de nível de satisfação com o resultado do grau de importância dos atributos compararam-se os resultados obtidos entre as médias, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Avaliação da importância atribuída para os itens avaliados, com seus respectivos graus de satisfação (nº de respostas válidas e média)

ITENS	IMPORTÂNCIA		SATISFAÇÃO	
	n	Média	n	Média
(1A). Preço competitivo	92	4,554	92	4,032
(1B). Qualidade dos produtos	92	4,978	92	4,978
(1C). Qualidade dos serviços	92	4,967	92	4,445
(1D). Flexibilidade	92	3,554	92	3,576
(1E). A reputação da empresa fornecedora	92	4,010	92	4,032
(1F). A confiabilidade de entrega	92	4,108	92	1,989
Média dos itens		4,362		3,837

Fonte: Dados coletados.

Através dos resultados demonstrados na Tabela 11 confirma-se o atributo que os compradores estão insatisfeitos e que se está distante de atender o grau de importância atribuído pelos mesmos. Tal atributo continua sendo “confiabilidade de entrega”, seguido por flexibilidade.

Esta constatação retoma os resultados obtidos na avaliação de *valor percebido* das ofertas pelos compradores que também identificou as menores médias para valor de atendimento apresentados na Tabela 2.

Para melhor entendimento, transferiram-se os resultados apresentados na Tabela 11 para a “Janela do Cliente”, indicada no Gráfico 4, e através da interpretação dos quadrantes e análise conjunta com o resultado da Tabela 2, de valor percebido, concluiu-se que:

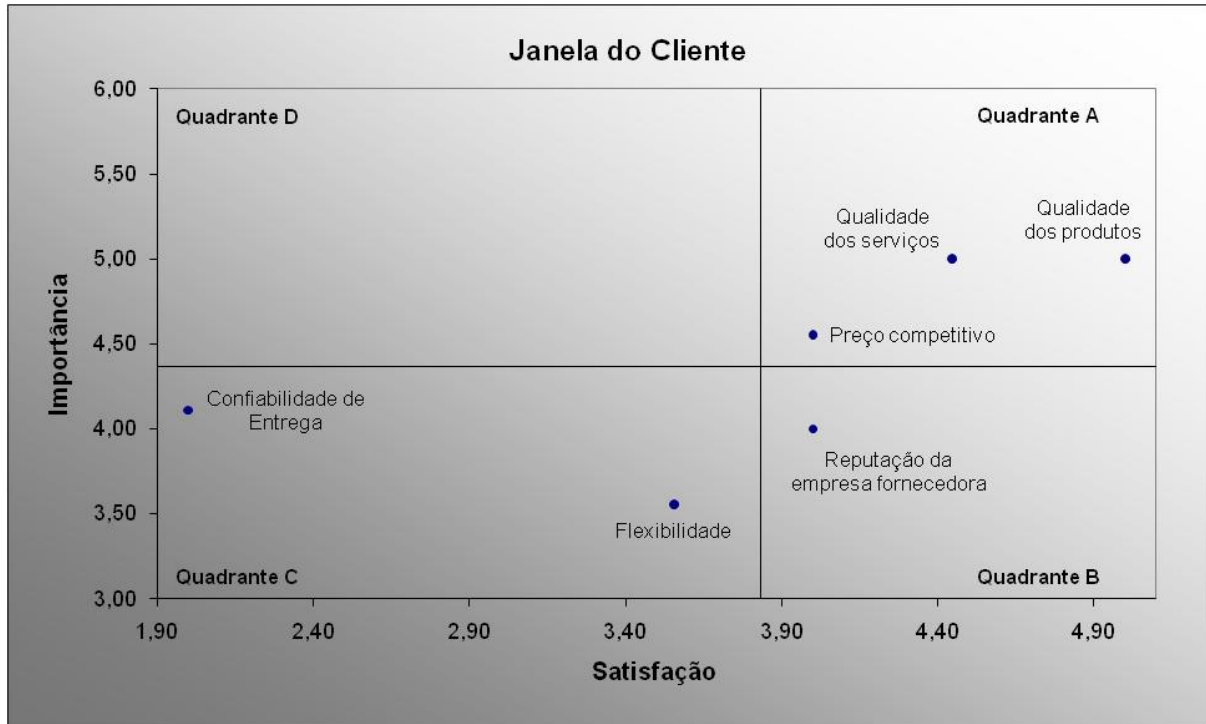


Gráfico 4 – Janela do cliente.

Fonte: Dados coletados.

Quadrante A: Força Competitiva – Neste quadrante encontram-se os itens considerados mais importantes e com os maiores graus de satisfação. Isso significa que os clientes valorizam esses itens e estão satisfeitos com o desempenho da empresa em relação a eles. No Quadrante A estão os itens “Qualidade dos produtos”, “Qualidade dos serviços” e “Preço competitivo”. Esses podem ser considerados os pontos fortes da empresa e devem ser acompanhados para que a satisfação com eles seja mantida. Tal constatação confirma-se através da Tabela 1, observando-se as ofertas que obtiveram as melhores médias, pois representam o alto valor percebido pelos compradores e indicam que os clientes, além de estarem satisfeitos, percebem estas ofertas como de valor e sendo atendidas. Um resultado favorável e que pode conduzir à fidelidade, já que, segundo Churchill e Peter (2000, p. 18), “a satisfação e o encantamento do cliente podem ser advindos de uma oferta de um valor superior e isso pode conduzir à fidelidade”, que é o desejável pela GMSYS.

Quadrante B: Superioridade Irrelevante – No Quadrante B encontram-se os itens com elevado grau de satisfação por parte dos clientes, mas que não são considerados tão importantes quanto os itens do Quadrante A. Nessa situação encontra-se o item “Reputação da empresa fornecedora”. A empresa deve procurar manter a satisfação de seus clientes com este item e, ao mesmo tempo, melhorar a imagem da empresa a partir da organização de esforços e

estratégias de ação que intensifiquem melhorias nos atributos que obtiveram médias baixa. Conclui-se que a partir da implementação de melhorias nos atributos do quadrante C será possível agregar maior valor à oferta e, conseqüentemente, melhorar ainda mais a reputação (imagem) da empresa.

Quadrante C: Relativa Indiferença – Neste quadrante encontram-se os itens com importância e grau de satisfação abaixo da média. Ou seja, os clientes não estão muito satisfeitos com eles, mas também não os consideram muito importantes. No Quadrante C estão os itens “Flexibilidade” e “Confiabilidade de entrega”. Entre todos os itens avaliados, esses foram os que obtiveram as menores médias de satisfação, sendo a menor média (1,989) para o item “Confiabilidade de entrega”.

Em contrapartida, no que se refere ao grau de importância, a janela difere do resultado em comparação à análise da percepção de valor vista na Tabela 2, pois a confiabilidade de entrega e flexibilidade (valores de atendimento) é percebida pelos compradores como *ofertas de valor*, o que os torna importantes, porém o resultado obtido informa que no momento não estão sendo atendidos, indo de encontro à insatisfação, identificada no quadrante C.

Conclui-se, então, pela janela do cliente e confirmado pelo valor percebido, que os valores de atendimento como o “atributo confiabilidade de entrega” é um ponto fraco da empresa GMSYS e o principal motivo da causa da perda de clientes, seguido pelo atributo flexibilidade identificado como:

- a) não facilitar a inspeção do produto antes da compra;
- b) não atender com suporte técnico ao usuário;
- c) não atender com suporte técnico a manutenção;
- d) não atender em acessibilidade.

Dessa forma, esses itens devem ter prioridade em possíveis ações de melhoria, dado que nenhum item localizou-se no quadrante D da janela do cliente.

Quadrante D: Vulnerabilidade Competitiva – O quadrante D concentra os itens considerados muito importantes pelos clientes e que estão abaixo da média de satisfação. Os itens localizados nesse quadrante podem ser considerados os pontos fracos na relação da empresa com seus clientes. No entanto, nenhum item avaliado, com relação à empresa, localizou-se no quadrante D. Este fato pode ser interpretado em função de que no pacote geral de oferta de valor entregue pela GMSYS, estas foram bem avaliadas na percepção dos compradores organizacionais.

CONCLUSÃO

A compreensão do processo de tomada de decisão do comprador organizacional e do conceito de valor percebido como ferramenta estratégica para fidelização de clientes, a partir de bibliografias, sustentou a base desta pesquisa para obtenção de respostas e a conclusão através do resultado da percepção do cliente relativa às ofertas de valor e ao grau de importância e satisfação dessas ofertas aplicadas a janela do cliente (*customer window*).

A pesquisa revelou que os atributos decisivos para que os clientes de produtos pneumáticos escolham seu fornecedor são priorizados como qualidade de produto e qualidade de serviço, justificado por se tratar de vendas técnicas, porém os resultados não descartam que os demais atributos também possuem muita importância e são avaliados numa sequência de importância a partir de: preço, confiabilidade de entrega, reputação e flexibilidade do fornecedor.

A pesquisa também revelou como se encontra a satisfação dos clientes nesses atributos oferecidos pela GMSYS, concluindo-se que qualidade dos produtos, qualidade dos serviços e preço competitivo são os pontos fortes da empresa, e, segundo a percepção dos compradores, são os que fazem comprar e a continuar comprando, pois são vistos como uma oferta de alto valor.

Em contrapartida, a pesquisa revelou através da janela do cliente e do valor percebido que **as causas de perdas de clientes da GMSYS** estão associadas ao fato de a empresa não cumprir as entregas pontualmente, o que gerou uma falta de confiabilidade na entrega pelos compradores e, associado a isso, um baixo atendimento pós-compra, no que se refere ao suporte técnico, suporte de manutenção e acessibilidade ao cliente.

Sugere-se que a empresa GMSYS organize esforços e estratégias para oferecer melhorias às ofertas que se encontram deficientes, como: investir em tecnologia de informação para controle de compra e entrega e facilitar a acessibilidade dos clientes, investir em recursos humanos (mão de obra qualificada para suporte técnico pós-compra), de modo a agregar maior valor aos seus clientes, e com isso fidelizá-los.

À medida que essas estratégias forem implementadas será preciso posteriormente avaliá-las para determinar se a implementação está apresentando resultados conforme o planejado e se as estratégias são eficazes em termos de aumentar a oferta de valor aos clientes.

Esta pesquisa teve como limitações o pouco tempo para retorno dos questionários, principalmente por se tratar de clientes organizacionais.

Como sugestão incentiva-se que seja realizada uma pesquisa de percepção dos clientes quanto ao valor entregue pela empresa comparativamente aos da concorrência como forma de prever os futuros atributos de valor dos clientes, e obter um diferencial em relação aos concorrentes para, com isso, possibilitar uma abrangência maior do número de fidelização de clientes.

Espera-se que os dados levantados nessa pesquisa possam ensejar ações proativas na empresa no sentido de aprimorar suas estratégias de marketing, enfocando o comportamento do comprador organizacional e na oferta de alto valor na percepção do cliente.

Por outro lado, espera-se que outros estudos possam abranger conteúdos não aprofundados neste trabalho, mas que porventura tenham despertado interesse de pesquisa, especialmente no que se refere a temas dentro na área do marketing focado no comportamento do consumidor organizacional e sua percepção de valor, tema pouco explorado no campo de pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDERSON, James; NARUS, James. **Business market management: understanding, creating and delivering value.** New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente.** Rio de Janeiro: Record, 1992.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.** São Paulo: Pioneira, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEAL, William. Satisfaction is Nice, but value drives loyalty. **Marketing Research: a magazine of management and applications**, v. 11, n. 1, p. 21-23, Spr. 1999.

NICKELS & WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos - qualidade - valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

WOODRUFF, Robert. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

ZEITHAML, Valerie. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-and model synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Nova Iorque, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988.

APÊNDICE

APÊNDICE A

PESQUISA DE OFERTA DE VALOR

A presente pesquisa tem o objetivo de ampliar o entendimento acerca da oferta de valor e o grau de importância dos atributos na percepção de compradores organizacionais para implementação de melhorias.

Por favor, indique sua opinião sobre as seguintes questões sobre os produtos/serviços oferecidos pela empresa GMSYS, marcando com um único “X” no número apropriado.

Observação: As questões que de 1.1 a 1.6 significam o grau de importância e devem ser respondidas marcando com um X a sua interpretação de classificação, utilizando um número de 1 a 5:

Onde 1 = significa pouco importante

Onde 5=Significa muito importante

NS = Significa não sei

1. AVALIE O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS NA SUA PERSPECTIVA:

A). Preço competitivo

B). Qualidade dos produtos

C). Qualidade dos serviços

D). Flexibilidade

E). A reputação da empresa fornecedora

F). A confiabilidade de entrega

Observação: A partir das questões que seguem, favor responder marcando com um X a sua interpretação, utilizando um número de 1 a 5:

Marcar 1, quando: Discordo completamente 1

Marcar 2, quando: Discordo 2

Marcar 3, quando:: Nem concordo e nem discordo 3

Marcar 4, quando:: Concordo 4

Marcar 5, quando: Concordo completamente 5

Marcar NS, quando: Não sei NS

2. AVALIE OS ATRIBUTOS (MENSURE):

A). O preço praticado pela empresa nos produtos é competitivo

1 2 3 4 5 NS

B). Os produtos oferecidos possuem qualidade

1 2 3 4 5 NS

C). Os serviços oferecidos possuem qualidade

1 2 3 4 5 NS

D). A empresa possui flexibilidade (adapta-se às necessidades dos clientes: formas de pagamento, tipo de entrega, forma de atendimento, formas de embalagens)

1 2 3 4 5 NS

E). A empresa possui reputação

1 2 3 4 5 NS

F). A empresa é confiável na entrega (pontualidade = atende no prazo solicitado, inclusive urgências; rápida)

1 2 3 4 5 NS

3. AVALIE VALOR DE PREÇO:

A). Ao longo do tempo, a empresa tem consistentemente me oferecido melhor valor de preço em seus produtos/serviços

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

B). Em comparação há dois anos, a empresa está me oferecendo melhores produtos/serviços sem subir seus preços desproporcionalmente ao que é oferecido

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

C). Julgo que a empresa se preocupa em reduzir meus custos sem sacrificar o valor que recebo de seus produtos/serviços

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

4. AVALIE CRÉDITO/FINANCIAMENTO:

A). A empresa oferece-me formas de pagamento sem cobrar nenhum juro

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

B). A forma de pagamento oferecido pela empresa é bastante adequada às minhas necessidades

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

C). Ao longo dos anos, a empresa personalizou suas opções de pagamento, adaptando-as às minhas necessidades

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

5. AVALIE GERAL:

A). Ao longo do tempo, a empresa tem facilitado cada vez mais as negociações com ela

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

B). Ao longo do tempo, a empresa tem melhorado os prazos e a pontualidade na entrega dos produtos

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

6. AVALIE EXIBIÇÃO DOS PRODUTOS:

A). Essa empresa facilita para mim a inspeção do produto para ver se ele possui as características técnicas exigidas antes de decidir comprá-lo

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

7. AVALIE FUNCIONÁRIOS EXPERIENTES:

A). O(s) funcionário(s) da empresa parece(m) ter sido bem selecionado(s) e treinado(s) para seu trabalho e eu acho que ele(s) conhece(m) bem os produtos com os quais trabalha(m)

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

8. AVALIE SUPORTE AO USUÁRIO:

A). Se os usuários desse produto precisam de ajuda em sua operação ou utilização, eles podem facilmente consegui-la na empresa

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

9. AVALIE SUPORTE DE MANUTENÇÃO:

A). É fácil obter a manutenção necessária para manter o produto sempre pronto para ser usado

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

10. AVALIE PRONTIDÃO:

A). A empresa atende bem às queixas e tenta fazer todo o possível para conquistar os clientes

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

11. AVALIE PONTOS DE ACESSO:

A). Encontro os produtos e serviços da empresa em catálogo técnico claramente, com praticidade

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

B). Posso acessar a empresa a qualquer hora, de qualquer lugar que quiser

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

C). Nos últimos anos, a empresa expandiu os modos de tornar seus produtos/serviços disponíveis para consulta e compra

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

12. AVALIE REGISTRO AUTOMÁTICO DE TRANSAÇÕES:

A). O(s) funcionário(s) que registra(m) a transação parece(m) estar bem equipado(s) tecnologicamente para completá-la de modo eficiente

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

B). A empresa tem sistema e tecnologia que facilitam muito a consulta/obtenção de seus produtos/serviços

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

C). A empresa parece ter organizado seu departamento de vendas, operações e procedimentos para maximizar a conveniência do cliente

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

D). Acho muito conveniente completar as transações com essa empresa, utilizando seus meios de tecnologia de atendimento

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

13. AVALIE ATENÇÃO PESSOAL:

A). O(s) funcionário(s) da empresa é(são) muito educado(s), atencioso(s) e agradável(is)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	NS

B). O(s) funcionário(s) e gerente(s) da empresa consideram que nada é mais importante que atender a um cliente como eu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	NS

C). O(s) funcionário(s) da empresa parece(m) demonstrar um entendimento de minha perspectiva e trata(m)-me com consideração, por isso sinto-me bem tratando com ele(s)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	NS

14. AVALIE VALORES OFERECIDOS

A). Os valores oferecidos pela empresa agregados aos produtos/serviços é o que me faz continuar a comprar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	NS

AGRADEÇO PELA COLABORAÇÃO E
POR SUA PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.