

VALOR NO CONTEXTO DA GESTÃO DA COMPETITIVIDADE - PROPOSIÇÃO DE UM INDICADOR E UMA APLICAÇÃO JUNTO A EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS.

Fábio Roberto Fowler (UNIFEI-Universidade Federal de Itajubá)

Av. BPS, 1303, Itajubá MG CEP 37500-903 CP-50, e-mail: ffowler@unifei.edu.br

O cenário macroeconômico contemporâneo, estimulado por políticas de desregulamentação e conseqüente abertura de mercados, tem revelado a intensificação do ambiente competitivo tanto em nível global como nacional, em vários setores do mercado empresarial. Competitividade tem sido uma palavra pronunciada constantemente nos círculos de política econômica. Para manutenção da liderança de mercado, por meio da gestão da competitividade, o desenvolvimento de um processo adequado de formulação e de implementação estratégica tem sido a tônica nas empresas. Modelos estratégicos contemporâneos estão sendo desenvolvidos envoltos de um processo central de criação e aclamação de valor. Criação de valor é alcançada por meio de posições favoráveis que são intensivamente compromissadas ou de difícil reversão. Valor aclamado depende de fatores ou recursos acessíveis à empresa. Na falta destes recursos, concorrentes e/ou clientes aclamam o valor gerado a partir de uma posição prospectivamente atrativa. Este trabalho, parte de uma tese de doutorado, primeiramente discute o processo de gestão da competitividade, a partir do uso da gestão do valor, no contexto de quatro dimensões da estratégia: Orientação para Mercado-OM, Marketing de Relacionamento-MR, Valor-V e o processo de Segmentação, Direcionamento e Posicionamento (STP, na sigla em inglês). Logo após conceituar a dimensão estratégica Valor é apresentado uma proposta de um índice de medida de competitividade. A partir do índice desenvolvido, realizou-se um estudo empírico, mediante a sua aplicação junto a uma empresa fornecedora e gestora de projetos para a indústria de petróleo e gás, a qual é líder mundial no setor em que atua. Optou-se por este setor pela sua importância em nível mundial e pelas grandes mudanças recentes ocorridas no cenário nacional. Dentre elas citamos a quebra do monopólio brasileiro para exploração de novas jazidas e a criação do fundo setorial (CTPETRO) de estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro neste setor.

Palavras-chaves: Competitividade, Valor, Orientação para o Mercado, e Marketing de Relacionamento..

1. INTRODUÇÃO

Competitividade é a palavra que mais se pronuncia atualmente nos círculos de política econômica tanto em Washington como na maioria das capitais européias (Ohmae, 1988, p.67). O cenário econômico atual, que tem convergido para criação de diversos mercados comuns, como o NAFTA na América do Norte e MERCOSUL na América do Sul faz com que tal palavra citada anteriormente, mantenha-se como questão de pauta em vários fóruns políticos econômicos e sociais destas e outras capitais, incluindo-se Brasília.

Competitividade é resultado do conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados por meio da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados (Rodrigues, 2000).

A Competitividade de uma empresa em seus mercados internacionais é sua habilidade para conquistar e manter clientes por intermédio do desenvolvimento contínuo de uma vantagem competitiva sustentável, baseado em uma contínua avaliação do que é valor para os clientes; como também fatores sociais, técnicos e econômicos que influenciam na produção e no desenvolvimento do mercado (Salle et al., 2003).

As várias atividades ligadas à criação, produção, venda e distribuição de um produto ou serviço são as unidades básicas da vantagem competitiva. Posicionamento estratégico almeja vantagem competitiva sustentável por meio da preservação do desempenho diferenciado, em relação aos concorrentes, em uma, várias ou todas as unidades básicas (Porter, 1996, pp. 64-71).

A década de 90 e a entrada do século 21 têm sido marcadas por grandes mudanças nos mercados, aceleração no processo de inovação, agressiva competição global e extenso acesso à informação. Tal cenário culminou com um novo processo de orientação estratégica denominada por vários pesquisadores como **Orientação para Mercado** (Kohli e Jaworski, 1990; Naver e Slater 1990) e mais recentemente como **Organização Dirigida pelo**

Mercado, isto é, estimular os funcionários a aproximarem-se do cliente, estar à frente da concorrência e decidir baseando-se em seus mercados (Day, 1999, p.11).

O papel central de marketing na empresa tem como eixo principal o processo pelo qual a empresa cria valor para seus clientes escolhidos. Valor é criado pela satisfação das necessidades dos clientes. Desta maneira, uma empresa necessita definir-se não pelo produto que vende, mas pelo benefício oferecido ao cliente (Dolan, 2000, p. 1).

Valor é a preferência percebida pelo cliente, avaliação dos desempenhos dos produtos e conseqüências advindas que facilitam (ou dificultam) a obtenção dos objetivos do cliente e suas proposições de uso (Woodruff, 1997, p. 142)

De acordo com Piercy (1998, p.233), apesar da existência de um grande número de modelos descritivos do processo de como organizações atuam no mercado, ainda falta o desenvolvimento claro para mapear a transição organizacional envolvida. A complexa natureza dos processos como eles operam nas organizações também é uma linha útil de questionamento. Contudo, o valor do processo de análise é evidente e poderia ser fortemente reforçado pelo desenvolvimento de uma língua e uma estrutura conceitual mais adequada para articular o valor agregado do marketing em uma organização. Este mesmo autor ressalta a necessidade de desenvolver modelos que monitorem a eficiência de implementação dessas novas dimensões estratégicas, no alcance de um desempenho superior e sustentável.

Este trabalho, parte integrante de uma tese de doutorado, propõe conceituar a dimensão estratégica Valor e a partir deste criar um índice de medida de competitividade. Um estudo exploratório foi feito em uma organização líder no mercado empresarial que atua, mais especificamente do setor de petróleo e gás. Fez-se esta escolha pela sua importância em nível mundial e pelas grandes mudanças recentes ocorridas no cenário nacional. Dentre elas citamos a quebra do monopólio brasileiro para exploração de novas jazidas e a criação do fundo setorial (CTPETRO) de estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro neste setor.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Valor

De acordo com Kotler^a (2003, p.60) o valor entregue ao cliente é definido pela diferença entre o valor total do cliente (conjunto de benefícios esperados pelo cliente por meio do produto ou serviço fornecido) e o custo total para o cliente (conjunto de os custos esperados para avaliar, obter, usar dispor o produto ou serviço). Slater & Narver (2000, p. 120) compartilhando opinião com o autor retro referido adicionam que os benefícios tornam-se tangíveis para o cliente por intermédio do aumento das vendas e conjuntamente com margens (figura-1).

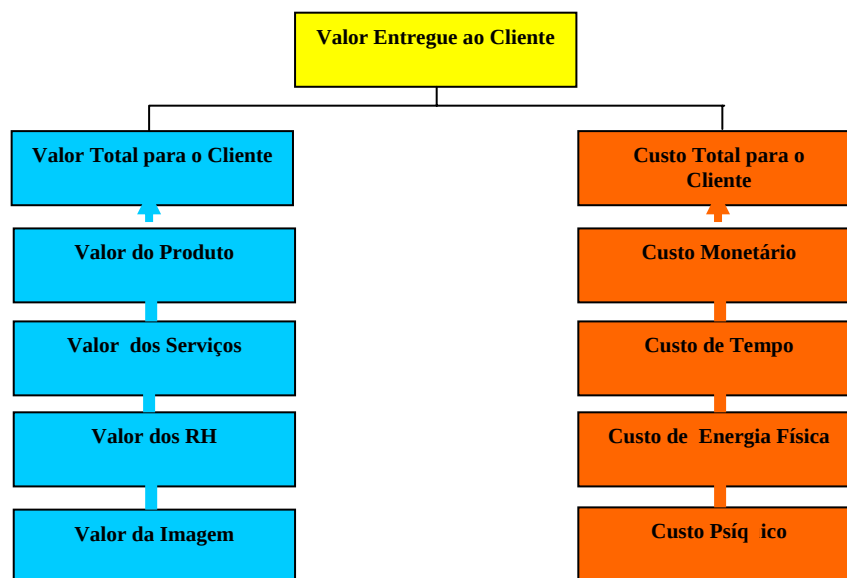


Figura-1 Determinantes de Entrega de Valor ao Cliente

Fonte: Kotler (2003, p. 60)

Autores de marketing empresarial, como Anderson & Narus (2004, p.6) definem valor como sendo a compensação, em termos monetários (ex: dólares por litros, dólares por hora, etc.) que uma empresa cliente recebe por meio dos benefícios (líquidos) técnicos, econômicos, de serviços e sociais, pelos quais pagou um preço. É o que o cliente recebe por troca do preço pago. Estes mesmos autores apresentam oferta de mercado por duas características elementares: seu valor e seu preço. Assim, aumentando ou diminuindo o preço da oferta não

altera o valor da mesma para o cliente, pelo contrário, modificam o incentivo do cliente para adquirir o produto. A diferença entre o valor e o preço é igual ao incentivo de compra do cliente. Por esta, tem-se a seguinte equação:

$$(\text{VALOR}_S - \text{PREÇO}_S) > (\text{VALOR}_A - \text{PREÇO}_A)$$

onde: VALOR_S e PREÇO_S são valores e preços da oferta do fornecedor (*supplier*) e VALOR_A e PREÇO_A representam valores e preços da próxima alternativa de compra.

Naumann (1995) define valor como atender ou exceder expectativas do cliente em qualidade do produto, qualidade do serviço e preços baseados no valor. Todos os três componentes do Trio de Valor do Cliente devem estar em harmonia para entrega de valor ao cliente. Similarmente, Band (1991) identifica três características de valor do cliente: qualidade, custo (monetário e não monetário) e planejamento de tempo (entrega: quantidade de tempo e local). Por outro lado, Norman & Ramirez (1994) postulam que as necessidades dos clientes não deveriam ser responsabilidade única de gerentes, preferindo focar na complementação das competências e atividades dos clientes. Estes também comentam sobre o interesse de clientes a pagar por acesso a recursos que baixam seus custos ou para habilitarem-se a fazerem coisas que não seriam possíveis sem eles

Do ponto de vista de implementação de marketing estratégico, o processo de criação de valor deve ser concebido em termos de suas proposições – definição de valor, desenvolvimento de valor e entrega de valor (Webster, 1997). Indo além, Piercy (1998, p. 25) apresenta um modelo de tomada de decisão que inclui as seguintes dimensões: a) analítica/técnica; b) comportamental; e c) organizacional.

2.2. Valor e Preço no Contexto de Marketing Empresarial

Modelos estratégicos contemporâneos estão sendo desenvolvidos envoltos de um processo central de criação e aclamação de valor. Criação de valor é alcançada por meio de posições favoráveis que são intensivamente compromissadas ou de difícil reversão. Valor aclamado depende de fatores ou recursos acessíveis à empresa. Na falta destes recursos, concorrentes e/ou clientes aclamam o valor gerado a partir de uma posição prospectivamente atrativa. Posicionamento e efetividade operacional são meios de criação e aclamação de valores (Porter, 1996). Isto foi visto, de modo acentuado, na apresentação das duas dimensões expostas nos itens anteriores, isto é, **Orientação para Mercado e Marketing de Relacionamento**.

Na literatura de *pricing*, valor é definido como trocas entre benefícios percebidos pelo cliente e sacrifícios discurridos (Marn & Leszinski, 1997). Gale (1994) e Monroe (1990) citam qualidade como o benefício primário. Este último propõe que a componente de sacrifício exerce a principal influência na percepção do valor do comprador. Observa-se que o papel do preço é complexo e que os clientes não compram baseado unicamente no menor preço. O contexto, acesso à informação do cliente e associações anteriores também afetam a percepção de preço e conseqüentemente a determinação de valor.

Outras definições de valor têm uma interpretação mais ampla de sacrifício, no qual fatores não monetários, como tempo e esforço são incluídos (Grönroos, 1997; Kotler, 2003; Naumann, 1994; Treacy & Wiersema, 1993; Zeithaml, 1988). Sacrifício é novamente definido pela perspectiva do cliente, como citado por Doyle (1989, p.78) onde valor não é o que o produtor oferece, mas sim o que o cliente obtém.

Autores especialistas em estratégia oferecem outras definições. Porter (1989, p. 3) define valor como sendo o que os compradores estão disponíveis a pagar. Pela adoção de liderança de custo ou estratégia de diferenciação, firmas criam valor para seus clientes, baixando os custos ou melhorando seus desempenhos. Outros também trabalharam sob esta óptica (ex: Manthur & Kenyon, 1997; Piercy, 1997). Diferentemente Morrow (1992) e Raval & Grönroos (1996) enfatizam que a situação ótima de estratégia seria alcançada combinando liderança de custo com diferenciação provendo valor aos clientes certos.

O sucesso de um processo de criação de valor para seus clientes depende da relação existente entre o valor criado e os custos inerentes às atividades de criação de valor. Se como apresentado na Figura-2, o valor criado excede acentuadamente os custos, existe uma oportunidade de *pricing* com alto lucro. A razão de valor para custo cria uma larga banda de *pricing* com lucro (Dolan, 2000, p. 1).

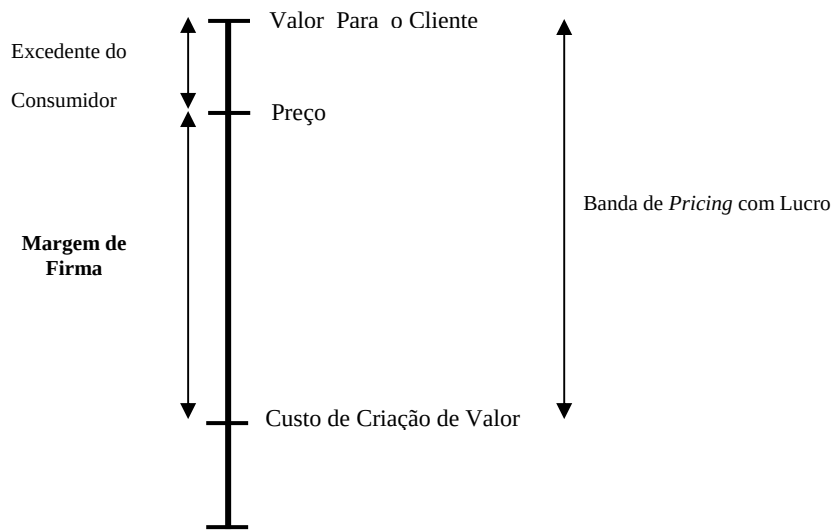


Figura-3 Relacionamento de Valor Alto com Custo

Fonte: Adaptado de Dolan (2000, p. 2)

Anderson & Narus (2004) definem administração do mercado empresarial como sendo os processos de entendimento, criação e entrega de valor para mercado e clientes empresariais selecionados. Eles definem as componentes destes processos da seguinte maneira:

- **Sentindo o Mercado:** é o processo de geração de conhecimento sobre o mercado que os indivíduos da empresa utilizam para informar e guiar sua tomada de decisão;
- **Entendendo Firms como Clientes:** trata-se do processo de aprendizagem de como empresas apóiam-se em redes de fornecedores para agregar valor às suas ofertas, integrar atividades de compra com outras áreas funcionais e fora da empresa além de tomar decisões de compra;
- **Desenvolvendo Estratégia de Mercado:** estuda como explorar os recursos da empresa para obter sucesso de curto e longo prazo, decidindo em um caminho de ações que possa ser atualizado a partir de ocorrências e aprendizagem durante a implementação;
- **Gerenciando Ofertas de Mercado:** é o processo de alinhar produtos, serviços, programas e sistemas de maneira que criem o maior valor para os segmentos e clientes selecionados;
- **Obtenção de Novas Ofertas:** trata da busca de desenvolvimento de novos produtos ou serviços centrais, ampliando-os para construir ofertas de mercado e trazendo-os para o mercado. Isto inclui todas atividades envolvidas na transformação da idéia em uma oferta comercial de mercado;
- **Gestão do Canal de Negócios:** é o processo de desenvolvimento de um conjunto de estruturas de *marketing* e distribuição para atender os requerimentos e preferências dos segmentos de mercado e clientes selecionados, criando valor por meio das forças de vendas e do sistema de logística, construindo ofertas para revendedores que proporcionem *marketplace equity*;
- **Ganhando Clientes:** é o processo de prospectar novos relacionamentos de negócios, avaliar a combinação entre requerimentos desses clientes, ofertas e prioridades, realizando a venda inicial de maneira que o pedido inicial gere satisfação total dos mesmos;
- **Mantendo Parcerias com Revendedores:** é o processo de atendimento de compromissos firmados entre fornecedor e revendedores, fortalecendo o desempenho geral do canal e trabalhando progressivamente junto para atender mudanças requeridas pelo mercado e;
- **Mantendo Relacionamento com Cliente:** trata do processo de atender, requerimentos do cliente, mutuamente acordados, de maneira contínua e superior, buscando uma parcela selecionada de negócios do cliente por meio da construção de interesses compartilhados (pp. 1-33).

3. METODOLOGIA E RESULTADOS OBTIDOS

Gummesson (2000, p.1) afirma que metodologias qualitativas são úteis e recomenda estudo de caso como ferramenta de pesquisa em assuntos gerenciais e de negócios, onde menciona: administração geral, marketing,

estratégia corporativa e outros. Ele ainda comenta que o estudo de caso está tornando-se mais aceito como ferramenta científica em pesquisa gerencial.¹

Mattar (1994, p. 173) comenta que a pesquisa exploratória pode ser usada para o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva, para auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem nele consideradas e acumular *a priori* informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento. Sendo assim, este trabalho teve um caráter de investigação exploratória, pois pretendeu-se desenvolver, a partir das informações obtidas na revisão da literatura, um modelo de pesquisa que, sendo testado em experiência existente, possa fornecer um maior conhecimento e compreensão das variáveis pertinentes a um processo organizacional (Bryman, 1989, p. 173) tratados como os parâmetros e componentes do processo de criação e entrega de valor no mercado empresarial.

Uma vez decidido pelo uso do estudo de caso, a próxima questão a responder é número de casos suficientes para o estudo. Mesmo que a amostra selecionada deva ser intencional e o tamanho seja irrelevante, deve-se sempre ter-se em mente que o objetivo da pesquisa está na possibilidade de obter a replicação teórica e literal do estudo em questão (Yin, 1989, p. 57). Desta maneira, este trabalho buscou melhorar o processo de análise de competitividade e fazendo isto, fornecer subsídios para desenvolvimentos de interesses futuros.

Primeiramente, decidiu-se por concentrar este trabalho no setor da indústria do petróleo e gás devido ao seu papel e importância nos mercados global e nacional. Ele está diretamente ligado com as indústrias de energia e infra-estrutura, onde em nível nacional, é responsável pelo fornecimento de 36,1% do consumo (Balanço Energético Nacional-1998, citado por Zylbersztajn, 2002, p.1). Um outro fator de importância, vem da mudança do cenário do mercado brasileiro, com a criação da Lei N. 9478/97 que regulamenta a abertura do mercado com a direta participação do setor privado e conseqüentemente o fim do monopólio estatal para exploração e produção de óleo e gás (*MME-Sector Energético Brasileiro*-1999, 2000, p 5).

Em segundo lugar, em nível mundial, existem vários aspectos de preocupação que afetam este mercado e a economia como um todo: Conflitos no Oriente Médio; Futuros choques de suprimento; Ataques terroristas; etc. (Bakhtiari, 2002).

Tendo-se dito isto, gera-se o interesse pelo entendimento de como empresas líderes fornecedoras deste setor atuam com esta grande quantidade de mudanças macro ambiental neste importante mercado.

3.1. Índice de Competitividade e Sua Aplicação no Caso

3.1.1. Identificação de Atributos de Valor Pela Empresa

Para obter informações voltadas para análise da gestão do valor do cliente, uma atividade de *focus group* na empresa líder deste mercado (Segment Leader Business-SLB), foi aplicada separadamente com três grupos distintos: a) Gerência Corporativa; b) Alta Gerência das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) e c) Gerência de Operações e Engenheiros de Campo. Cada grupo, gerou uma lista de atributos de valor os quais eles consideram como os mais importantes para que o cliente analise quando seleciona o fornecedor para um segmento específico (linha de produto/segmento). Posteriormente, cada membro do grupo, avaliou cada atributo, em uma escala crescente de 1 a 5, a oferta da própria organização líder. A tabela-1 apresenta os resultados médios obtidos nos níveis corporativo e em duas UENs :

Tabela-1 Avaliação Interna dos Atributos de Valor

Atributo de Valor	Corporativo	UEN-1	UEN-2
Precisão dos Dados	4,80	3,95	-
Disponibilidade	-	-	3,83
Imagem da Marca	4,80	3,54	5,00
Comunicação	-	-	3,40
Continuidade do Pessoal	2,20	2,19	2,00
Contrato	-	4,00	-
Equipe (Crew)	-	3,13	-
Diversidade Cultural	-	-	4,60
Customização de Serviços	4,00	3,15	-
Expertise	-	-	4,30
Exceder as Expectativas do Cliente	4,00	3,10	-
Follow Up	-	-	3,80
Padrões de HSA	3,80	3,16	4,40

¹ Case study research is becoming increasingly accepted as scientific tool in management research. If you want an in-depth understanding of the mechanisms of change, you need not study a larger number of cases. [...] Action research, or action science as it has been recently called, is one particularly exciting method that can be adopted when working with case research (p. 3).

Inovação	4,80	3,34	4,60
Entrega de Produtos Integrados de A-Z	-	3,41	2,80
Liability	-	-	2,25
Eficiência Operacional	4,20	3,29	3,89
Resposta Organizacional	4,40	3,29	-
Parceria	-	-	2,80
Preço	2,80	3,38	2,20
Relacionamento Profissional & Técnico	4,00	2,78	2,90
Qualidade do Pessoal	-	-	4,00
Esforços de Vendas	-	-	3,60
Qualidade do Serviço	-	-	4,50
Gama de Serviços	4,60	3,63	2,80
Tecnologia	4,80	3,70	4,67
Confiança	4,80	3,13	4,50
Presença Mundial	4,80	3,48	4,40
Total de Atributos de Valor	15	18	22

 - Atributo de valor comum a todos.

 - Nota igual ou inferior a 3.00.

Em cada atividade de *focus group* obtiveram-se, em torno de 18 atributos de valor (min:15 e Max: 22). Do total, 11 (pelo menos 50%) são comuns nos três grupos: a) Imagem de Marca; b) Continuidade do Pessoal; c) Padrões de HSA (Higiene, Segurança e Meio Ambiente); d) Gama de Serviços; e) Eficiência Operacional; f) Preço; g) Relacionamento Profissional & Técnico; h) Gama de Serviços; i) Tecnologia; j) Confiança; k) Presença Mundial. Comparando-se o nível corporativo com o da UEN-1, a concordância é maior ainda. Isto pode ser explicado pela proximidade geográfica entre eles, o que permite um contato maior entre as pessoas da companhia.

Observa-se ainda que as médias no nível corporativo foram maiores na maioria dos atributos e que a UEN-1 apresentou, em sua grande maioria, as menores médias. Deve-se ter em mente que as duas UENs desenvolvem suas atividades em áreas geográficas diferentes e também atendem clientes diferentes. O nível corporativo, normalmente tem uma visão mais ampla da companhia.

3.1.2. Avaliação do Cliente

Da lista de atributos de valor, obtida nas atividades de *focus group*, dois conjuntos de “Cartões de Valor” foram feitos para a atividade de entrevistas curtas com os clientes:

- Para a Unidade Estratégica de Negócios 1 (UEN-1): 18 cartões obtidos em *workshops* realizados no nível corporativo e da UEN-1. Eles foram utilizados para as entrevistas curtas com membros da UTDs do clientes 1, 2 e 3, ou seja, atendidos pela UEN-1;
- Para a Unidade Estratégica de Negócio 2 (UEN-2): 20 cartões obtidos em *workshops* realizados no nível corporativo e da UEN-2. Eles foram utilizados para as entrevistas curtas com membros da UTD do cliente 4, ou seja, atendido pela UEN-2.

Pelo menos dois membros da unidade de Tomada de Decisão-UTD do cliente (Preferencialmente um Decisor- DE e um Usuário-US), foram requisitados, separadamente, para selecionar 6 atributos de valor que consideram os mais importantes ao decidir qual fornecedor adequa-se melhor para um segmento específico (linha de Produto/Serviço). Posteriormente, ele deu notas na mesma escala crescente de 1 a 5, para os três principais fornecedores e distribuíram 100 pontos percentuais, em termos de grau de importância, entre os 6 cartões selecionados. Alguns dos entrevistados, indicaram apenas os dois maiores fornecedores, por não conhecerem ou não sentirem-se hábeis para avaliar um terceiro.

O Índice de Competitividade (CI) de cada fornecedor é definido pela média ponderada de notas dos 6 atributos de valor selecionados (Campanhole, 1999, p. 102).

$$CI = \Sigma (\text{Peso Percentual dado ao Atributo de Valor} \times \text{Respectiva Nota})$$

Os resultados para cada cliente estão apresentados a seguir (Tabelas 2 a 5 e Gráficos 1 a 4).

Tabela-2 (Cliente-1)

ATRIBUTOS DE VALOR	PESOS		DECISOR		USUÁRIO	
	DE(%)	US(%)	SLB	SUP1	SLB	SUP1
Preço	10	10	5	4	5	3
Tecnologia	10	20	4	4	5	3
	20	10	4	5	5	3
Customização de Serviços	0	5	3	-	3	3
Exceder Expectativas do Cliente	10	0	1	1	3	3
Padrões de HSE	30	40	5	4	5	5
Eficiência Operacional	20	10	4	5	3	-

 - Comum a todos.

 - Nota da SLB igual ou inferior a 3.

GRÁFICO-1

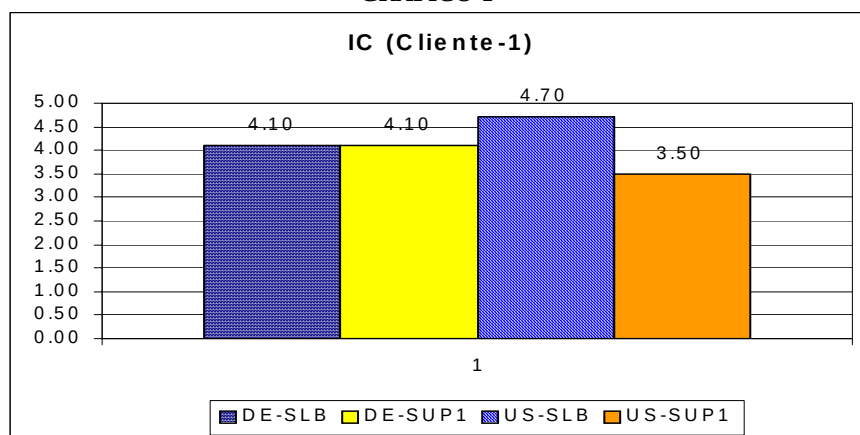


Tabela-3 (Cliente-2)

ATRIBUTOS DE VALOR	PESOS		DECISOR			USUÁRIO		
	DE(%)	US(%)	SLB	SUP1	SUP2	SLB	SUP1	SUP2
Precisão dos Dados	15	25	5	4	3	4	4	3
Continuidade do Pessoal	5	0	2	3	3	4	4	4
Padrões HSE	50	20	3	4	3	5	4	4
Eficiência Operacional	5	20	4	3	2	5	4	4
Preço	0	10	3	4	4	4	5	5
Relacionamento Profissional & Técnico	10	15	4	2	2	5	4	4
Tecnologia	15	0	5	3	3	5	5	3
Confiança	0	10	4	4	3	4	4	3

■ - Comum a todos.

■ - Nota da SLB igual ou inferior a 3.

GRÁFICO-2

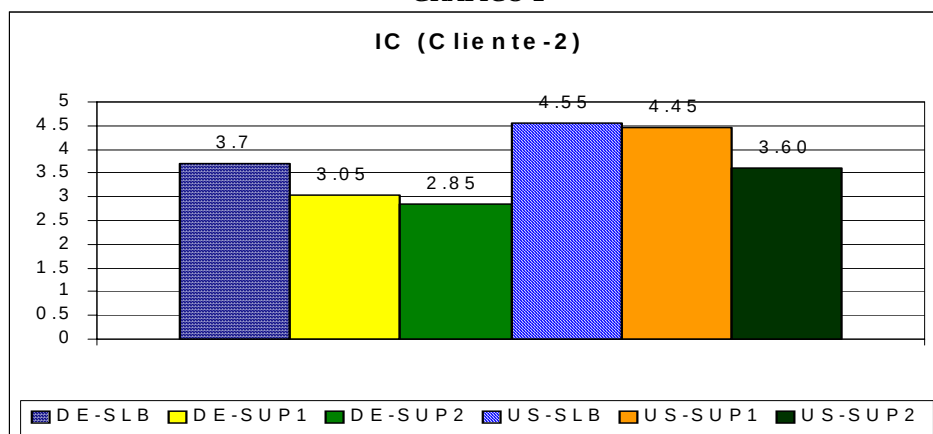


Tabela-4 (Cliente-3)

ATRIBUTOS DE VALOR	PESOS		DECISOR			USUÁRIO	
	DE(%)	US(%)	SLB	SUP1	SUP2	SLB	SUP2
Precisão dos Dados	0	25	5	3	4	4	4
Exceder Expectativas do Cliente	20	0	3	2	4	3	3
Padrões de HSE	30	20	4	4	3	4	4
Entrega de Produtos Integrada de A-Z	10	0	4	3	4	2	3
Reação Organizacional	10	15	3	3	4	3	3
Relacionamento Profissional e Técnico	0	20	4	2	3	4	4
Gama de Serviços	10	0	4	3	3	5	5
Tecnologia	20	20	4.5	3	3	4	4



- Comum a todos.



- Nota da SLB igual ou inferior a 3.

GRÁFICO-3

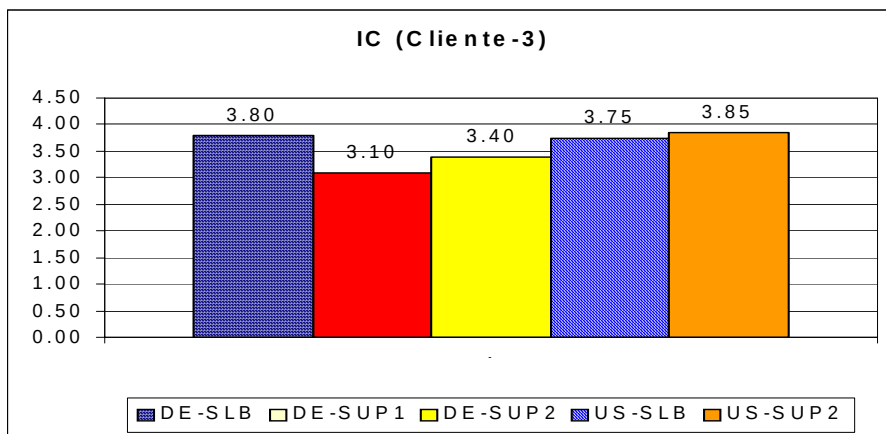


Tabela-5 (Cliente-4)

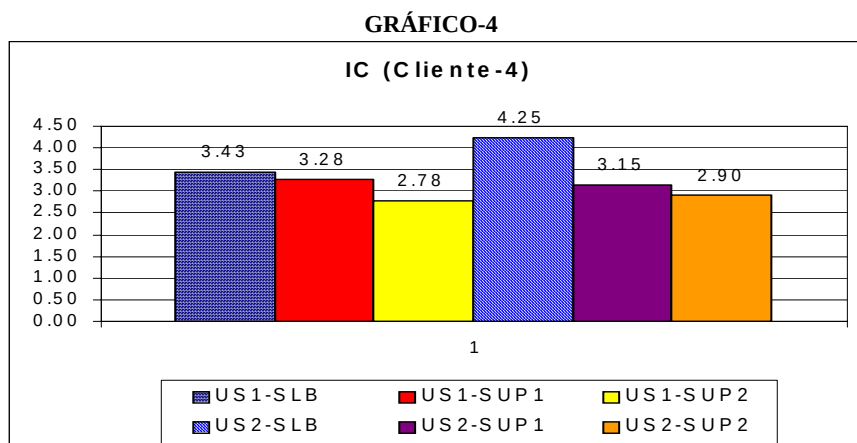
ATRIBUTOS DE VALOR	PESOS		DECISOR			USUÁRIO		
	DE(%)	US(%)	SLB	SUP1	SUP2	SLB	SUP1	SUP2
Disponibilidade	15	0	5	4	3	4	2	2
Imagem da Marca	0	10	4	4	4	4	4	3
Comunicação	15	0	4	4	4	4	3	2
Padrões HSE	0	15	4	5	4	4	4	4
Inovação	0	25	4	3	2	5	4	4
Entrega de Produtos Integrados de A-Z	0	10	5	4	4	5	3	2
Parceria	15	0	4	3	3	5	3	3
Preço	15	0	1	2	2	3	4	4
Qualidade do Pessoal	0	15	3	3	3	4	4	4
Qualidade do Serviço	20	25	3	4	2	3	4	4
Tecnologia	20	0	4	4	4	4	3	3



- Comum a todos.



- Nota da SLB igual ou inferior a 3.



Os entrevistados, membros da UTD, dos cliente 1 e 2, foram mais uniformes na seleção dos 6 cartões. Membros do Cliente-3 estavam de acordo em 50% dos atributos e apenas um atributo foi comum entre os dois entrevistados do cliente-4. Tecnologia é um importante atributo, selecionado por todos os clientes, o que justifica o posicionamento da companhia como um Líder Tecnológico. Valores relacionados com o posicionamento de Intimidade com o Cliente (Continuidade do Pessoal, *Customização* dos Serviços, Parceria e Relacionamento Profissional & Técnico) foram selecionados por todos os clientes. Apesar de Padrões de HSE, ser um atributo de valor de grande importância, ele não é um fator de diferenciação, devido a proximidade das notas recebidas por todos os fornecedores mencionados.

Em relação ao Índice de Competitividade (CI), a empresa líder somente perde para o concorrente (*Supplier-2*) no Cliente-3 (Usuário) e empata, na opinião do Decisor do Cliente-1, com outro concorrente (*Supplier-1*). Analisando os índices por membro, percebe-se que não há grande diferença nas notas entre os fornecedores, fato que sugere um mercado altamente competitivo no segmento (linha de serviços/produtos) em questão.

4. COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES FINAIS

A dimensão estratégica Valor é útil como direcionador e controle na gestão da competitividade. Deve-se ter em mente que apesar de imprescindível em um ambiente competitivo, pelo menos no setor industrial analisado, não é a única dimensão.

Observou-se no estudo do caso com um todo que houve a *réplica literária*, isto é, os parâmetros descritos na teoria, tidos como essenciais para o desenvolvimento e implementação do processo de gestão da competitividade, se confirma no caso selecionado. Além disso, todas as dimensões estratégicas formadas por seus componentes, pelo menos no caso estudado, se mostraram pertinentes. Para ser uma companhia líder no mercado em que atua, a empresa líder selecionada, tem seus processos calcados em quase todos aspectos que formam as dimensões estratégicas: Orientação para o Mercado-MO; Marketing de Relacionamento-MR; Valor-V e o Processo de Segmentação, Seleção (*Targeting*) e Posicionamento-STP. O presente trabalho sugere ainda que OM, RM e Valor contém os meios para a criação e implementação do preciso processo de STP.

A gestão de grandes projetos neste ambiente de mercado ou em similares deve estar sempre atenta nos interesses de seus clientes (determinação de valor) e continuamente acompanhar os movimentos de seus principais concorrentes (competência em entrega de valor).

5. REFERÊNCIA

- ANDERSON, James C. & NARUS, James A., **Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value**, Pearson Prentice Hall, 2ª Edição, 2004.
- BAKHTIARI, Morteza S. **To See Birth of New World Energy Order**, Oil & Gas News Journal, 14/06/2002.
- BRYMAN, Alan, **Research Methods and Organizational Studies**, Contemporary Social Research Series, Vol. 20, Billing & Sons Pub. Londres, 1989
- CAMPANHOLE, Hécio L., Competitividade das Organizações: Um Método para Avaliação da Posição Competitiva no Mercado Industrial, Dissertação(Mestrado), **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1999.
- DAY, George S., **Creating a Market-driven Organization**, MIT Sloan Management Review , Vol. 41, No. 1, pp.11-22, Cambridge, 1999.
- DOLAN, Robert J., **Note on Marketing Strategy**, Notas do autor, Harvard Business School Publishing, 2000.
- DOYLE, P., **Building Successful Brands: the strategic objectives**, Journal of Marketing Management, Vol. 5, No. 1, pp. 77-95, 1989.

- GALE, B.Y., *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customers Can See*, The Free Press, Nova York, 1994.
- GRÖNROOS, C., *Value-driven Relational Marketing: from products to resources and competencies*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 407-419, 1997.
- GUMMESSON, E., *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Pub, 2ª Edição, Washington DC, 2000.
- KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, Volume 54, Abril 1990.
- KOTLER, Philip, *Marketing Management. 11th Edition*, Prentice Hall, Nova Jersey, 2003.
- MANTHUR, S.S., & KENYON, A., *Creating Value*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997.
- MARN, M.V. & LESZINSKI, R., *Setting Value, not Price*, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, pp. 99-115, 1997.
- MATTAR, F. N., *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, São Paulo, Ed. Atlas, 1994.
- MME-Ministério da Minas e Energia do Brasil, Secretaria de Energia - **Departamento Nacional de Desenvolvimento Energético – Coordenação Geral de Informações Energéticas**, Setor Energético: Destaques em 1999 e Oportunidades de Negócios, 2000.
- MONROE, K.B., *Pricing. Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, Nova York, 1990.
- MORROW, M., *Activity-Based Management-New approaches to Measuring Performance and Managing Costs*, Woodhead-Faulkner, Nova York, 1992.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, *Journal of Marketing*, Volume 54, Outubro 1990.
- NAUMANN, E., *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Cincinnati, 1995.
- OHMAE, Kenichi, *Turning to Strategy*, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Novembro-Dezembro 1988.
- PIERCY, Nigel F., *Market-led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997.
- PIERCY, Nigel F., *Marketing Implications: The implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy execution Process*, *Journal of the academy of Marketing Science*, Volume 26, No. 3, pp. 222-236, 1998.
- PORTER, M., *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior*, Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge a Garcia Gomez, Ed. Campus, 1989.
- PORTER, M., *What is Strategy*, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Novembro-Dezembro 1996.
- RAVALD, A. & GRÖNROOS, C., *The Value Concept and Relationship Marketing*, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 19-30, 1996.
- RODRIGUES, Lino N., *Notas de Aulas do Curso de Marketing Empresarial, Pós Graduação em administração FEA-USP*, 2000.
- SALLE, Robert, MICHEL, Daniel, NAUDE, Peter & VALLA, Jean Paul, *Business to Business Marketing: Strategies and Implementation*, Macmillan, 2003.
- TREACY, M. & WIERSEMA, F., *Customer Intimacy and other Value Disciplines*, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Janeiro-Fevereiro 1993.
- ZEITHAML, V.A., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Quality: A means-end model of syntheses of evidence*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-22, 1988.
- ZYLBERSZTAJN, David, Energia, *Artigo obtido da página da internet: <http://www.mre.gov.br/cdbrazil/itamaraty/web/port/economia/energia/apresent/index.htm>*, 2002.
- WEBSTER, F. Jr., *The Changing Hole of Marketing in the Corporation*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, Outubro, pp. 1-17, 1997.
- WOODRUFF, R.B., *Customer Value: the next source for competitive advantage*, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No 2, pp. 139-153, 1997.

VALOR NO CONTEXTO DA GESTÃO DA COMPETITIVIDADE - PROPOSIÇÃO DE UM INDICADOR E UMA APLICAÇÃO JUNTO A EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS.

O autor, Fábio Roberto Fowler, é o único responsável pelo conteúdo deste artigo.