

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

Engenharia de Produção

MAURO BELLOTTO CAMPACCI

**Desenvolvimento de um Indicador Comercial para
Mensurar o Valor Agregado na Venda de Alumínio**

V. 1

São Paulo
2005

MAURO BELLOTTO CAMPACCI

**Desenvolvimento de um Indicador Comercial para
Mensurar o Valor Agregado na Venda de Alumínio**

Trabalho de Formatura apresentado ao Departamento
de Engenharia de Produção da Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para a obtenção
do Diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Zilbovícius

V. 1

São Paulo
2005

Campacci, Mauro B.

Desenvolvimento de um Indicador Comercial para Mensurar o Valor Agregado na Venda de Alumínio / Mauro B. Campacci – São Paulo, 2005

129 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Valor Agregado 2. Indicador Comercial 3. Commodity

I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. T.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter me concedido esse dom maravilhoso da vida e a oportunidade de ter estudado na melhor Escola de Engenharia do país.

Agradeço a minha querida mãe, Sandra, pela ajuda imensurável que me prestou na realização deste trabalho, além de ter me proporcionado a educação básica embasada nos verdadeiros valores e princípios da vida.

Ao meu querido pai, Ernani, que sempre fez de tudo para garantir o bem estar da família e será sempre um dos meus ídolos.

Ao meu irmão, Rodrigo, também politécnico, que é um grande exemplo para mim em todos os sentidos e à minha irmã, Taís, que sempre me compreendeu nos momentos turbulentos durante a graduação.

À minha querida e amada Paulinha, que sempre me incentivou nos momentos críticos, me ajudou nos planejamentos das prioridades e me anima sempre com seu companheirismo, carisma e carinho.

Ao meu professor orientador, Mauro Zilbovícius, por ter me apontado o caminho para a luz nos momentos de escuridão e pelas conversas agradáveis regadas a idéias e indagações produtivas para o desenvolvimento deste trabalho. Sem dúvida nenhuma, é um dos melhores professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

Ao pessoal da Alcoa, que disponibilizou as informações necessárias e, principalmente, tempo para que eu dedicasse a esse estudo. Valeu Renato, Enzo, Sérgio, Marco e David. E àqueles que foram fundamentais no pontapé inicial do trabalho, mas que não estão mais presentes na empresa, Cássio, Félix e Cassiel.

Aos colegas da faculdade, pelo companheirismo e amizade construídos nos anos de graduação que certamente permanecerão.

“Não ajunteis para vós tesouros na terra, onde a ferrugem e as traças corroem, onde os ladrões furtam e roubam. Ajuntai para vós tesouros no céu, onde não os consomem nem as traças nem a ferrugem, e os ladrões não furtam nem roubam. Porque onde está o teu tesouro, lá também está teu coração”.

Jesus Cristo – Evangelho de Mateus

Resumo

Este presente Trabalho de Formatura apresenta o desenvolvimento de um indicador da área comercial de metal primário da Alcoa Alumínio S.A., que mede o valor adicionado ao produto através da negociação de uma venda.

Através de um estudo teórico sobre o conceito de valor podemos enumerar os principais fatos que diferenciam o alumínio *commodity* para os clientes finais, fazendo com que a empresa aumente seu lucro em troca da entrega do valor que o cliente percebe caso efetive a compra com esse fornecedor, mesmo o produto tendo o preço negociado em bolsas de valores internacionais.

Porém, ao se adicionar tais serviços que geram esse valor para os clientes, são incorridos alguns custos para o fornecedor que são descontados do incremento de preço realizado na negociação, obtendo uma contribuição marginal da determinada venda.

Será apresentado o modelo que foi desenvolvido e estruturado na Alcoa para que decisões estratégicas de vendas fossem agora diferenciadas, fortemente embasadas nos conceitos de valor agregado para o cliente, empresa e acionistas.

Abstract

This paper presents the development of a commercial indicator in the Primary Metals B.U. of Alcoa Aluminum S.A. This indicator measures the value added in the products dealt in the area's sales.

Through a theoretical study about the Concept of Value we can enumerate the main facts that differentiate the aluminum commodity sold to the final customers, leveraging the Company's profit and delivering services that the customers see value in case the deal is closed, even considering that the product has its price negotiated in the London Metal Exchange – LME.

However, by adding such services that generate this value to the customers, some costs for the supplier are incurred that are subtracted from the price increment settled in the agreement, resulting in a marginal gain.

The model that shall be presented was developed and structured in Alcoa in order to establish a differentiated way of taking strategic decisions of sales, based in the concepts of value added for the customer, company and shareholders.

Lista de Figuras

Figura 1: Produtos Finais com emprego do Alumínio.....	20
Figura 2: Roda de Alumínio Liga Leve	20
Figura 3: Faturamento da Alcoa por Segmento.....	22
Figura 4: Evolução do Faturamento da Alcoa por Mercado	22
Figura 5: Vista aérea da Fábrica da Alcoa em Poços de Caldas - MG.....	27
Figura 6: Visão Interna da Sala de Cubas de Poços de Caldas – MG	27
Figura 7: Vista Aérea da Fábrica da Alcoa em São Luis - MA (Consórcio ALUMAR)	28
Figura 8: Visão Interna da Sala de Cubas da Alumar.....	28
Figura 9: O Lingote de Alumínio	35
Figura 10: Metal Líquido sendo vazado	37
Figura 11: Fluxo do Processo de Produção do Alumínio Primário.....	38
Figura 12: Composição do Preço Final do Alumínio	95
Figura 13: Tabela de Prêmio Mínimo de Novembro de 2005.....	105
Figura 14: Balanço de Metal	107
Figura 15: Tela do Gerenciamento de Carga e Risco	111
Figura 16: Ilustração de Tarugos	112
Figura 17: Ilustração dos Lingotes (<i>Standards</i> e <i>Sows</i>).....	112
Figura 18: Alumínio Líquido	113
Figura 19: Amarrados de Lingotes no Pátio da Expedição de Poços de Caldas	114
Figura 20: Amarrados de Tarugos no Pátio da Expedição de Poços de Caldas.....	114
Figura 21: Carregamento de Alumínio Líquido	115
Figura 22: Transporte de Alumínio Líquido até a Planta do Cliente Final.....	116
Figura 23: Catálogo de uma Família de Ligas oferecidas pela Alcoa	117
Figura 24: Exemplo de Cálculo do <i>Net Premium</i>	121
Figura 25: Tela da Planilha de Cálculo do <i>Net Premium</i>	123
Figura 26: Relatório de Custeio por Produto.....	124
Figura 27: Relatório de Ranking de Clientes	125
Figura 28: Mapa NET	126
Figura 29: Lógica do Custeio de Ligas	133
Figura 30: Tela do Custeio Variável de Ligas.....	134

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Comparativo Consumo de Alumínio Per Capita	21
Gráfico 2: Evolução da Produção e Consumo de Alumínio no Brasil	26
Gráfico 3: Histórico da Produção, Estoque e Preço LME	97
Gráfico 4: Histórico do Preço LME à vista e LME futuro.....	97
Gráfico 5: Evolução do Valor da Ação da Alcoa nos EUA	102
Gráfico 6: Evolução do LME X Prêmios Médios	104
Gráfico 7: Performance da Entregas das Expedições de Primários.....	109
Gráfico 8: Evolução do Net Premium	130
Gráfico 9: Evolução do Suprimento de Alumínio no Brasil	135
Gráfico 10: Evolução da Balança Comercial da Indústria Brasileira do Alumínio	135
Gráfico 11: Principais Países Importadores de Alumínio	136
Gráfico 12: Principais Países Exportadores de Alumínio.....	136
Gráfico 13: Consumo de Alumínio Primário por Produto de Alumínio no Brasil.....	137
Gráfico 14: Consumo de Alumínio Primário por Segmento de Indústria no Brasil.....	137
Gráfico 15: Consumo de Alumínio e Renda Per Capita nos principais países	138

Lista de Tabelas

Tabela 1: Evolução das Produções nas Plantas Produtoras de Alumínio no Brasil	25
Tabela 2: Unidades Fabris da Alcoa no Brasil	30
Tabela 3: Perfil da Indústria Brasileira de Alumínio Primário	31
Tabela 4: Evolução da Produção de Alumínio da Alcoa no Brasil	32
Tabela 5: Principais Números Financeiros da Alcoa no Brasil	33
Tabela 6: Volume de Produção e Consumo Mundial de Alumínio Primário	34
Tabela 7: Total de Insumos para produção de Alumina no Brasil	98
Tabela 8: Total de Insumos para produção de Alumínio no Brasil	98
Tabela 9: Proporção dos Insumos para a produção de Alumina	100
Tabela 10: Proporção dos Insumos para a produção de Alumínio	100

Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA.....	13
1.2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE FORMATURA NA ALCOA	14
1.3 MOTIVAÇÃO	16
1.4 APRESENTAÇÃO.....	17
2. EMPRESA	19
2.1 ALCOA NO MUNDO	19
2.2 ALCOA NO BRASIL.....	25
2.3 DADOS ECONÔMICOS	31
2.4 A UNIDADE DE NEGÓCIO PRIMÁRIOS	34
2.4.1 <i>Processo de produção</i>	36
3. VALOR	39
3.1 INTRODUÇÃO	39
3.2 COMPETITIVIDADE.....	43
3.3 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	44
3.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E COMPETITIVIDADE	47
3.5 VALOR PERCEBIDO	52
3.5.1 <i>Conceito de valor percebido</i>	53
3.5.2 <i>Conceito de Cadeia de Valor</i>	57
3.5.3 <i>Valor do Cliente</i>	60
3.5.4 <i>Valor e Qualidade</i>	68
3.5.5 <i>Valor e Satisfação do Cliente</i>	70
3.5.6 <i>Valor percebido e preço</i>	77
3.6 VALOR DO CLIENTE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	80
3.7 O MERCADO INDUSTRIAL E O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR INDUSTRIAL	82
3.7.1 <i>Centro de Compras</i>	86
3.7.2 <i>Comportamento do Comprador Industrial</i>	89
3.7.3 <i>Orientação para o Mercado e o Marketing Industrial</i>	92
4. ESTUDO DE CASO	94
4.1 INTRODUÇÃO	94
4.2 LME – LONDON METAL EXCHANGE	96
4.2 CUSTOS DE PRODUÇÃO	98
4.3 LUCRO PRIMÁRIO	101
4.5 PRÊMIO.....	103

4.6 CUSTOS DE ATENDIMENTO	106
4.6.1 <i>Garantia de Entrega do Volume correto no prazo prometido</i>	107
4.6.2 <i>Gerenciamento de Carga e Seguro</i>	110
4.6.3 <i>Mix de produtos – Formato</i>	112
4.6.4 <i>Mix de produtos – Composição Química</i>	117
4.6.5 <i>Financiamento</i>	118
4.6.6 <i>Outros</i>	119
4.7 NET PREMIUM	120
4.7.1 <i>O Net Premium Base São Luis</i>	127
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
5.1 CONCLUSÕES TEÓRICAS	128
5.2 CONCLUSÕES PRÁTICAS	129
5.3 LIMITAÇÕES.....	131
6. ANEXOS	133
6.1 CUSTEIO DE LIGAS.....	133
6.2 DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O MERCADO DE ALUMÍNIO NACIONAL E GLOBAL	135
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139

1. Introdução

1.1 Tema

Para que uma empresa seja bem sucedida é imprescindível ter consciência se o seu processo comercial gera ou destrói valor para os *stakeholders*¹ envolvidos, como os acionistas, os empresários, os clientes, o governo, a sociedade entre outros.

O presente Trabalho de Formatura apresentará uma discussão sobre o conceito de Valor nos dias de hoje. Como e porque os clientes percebem algo diferenciado no produto que comprem, trocando valor com a empresa que está vendendo tal produto, ou seja, comprando por um preço que, na visão do cliente, vale à pena, pois o mesmo deve ser menor do que o benefício almejado e alcançado na compra do produto e/ou serviços. Particularmente, a discussão se dará em torno de um mercado bastante específico e competitivo, onde a diferenciação do produto é praticamente nula: o mercado de *commodities*.²

Como complemento ao estudo teórico será apresentada uma maneira de quantificar os custos despendidos pela empresa para fazer com que o cliente perceba um valor adicional em seu produto.

No Brasil, a Alcoa Alumínio S. A. agrega valor aos seus produtos (alumínio) de maneira diferenciada, fazendo com que seus clientes reconheçam comprando e pagando a mais por isso, gerando mais retorno para a empresa.

Para discorrer sobre o assunto, o autor se utilizará sua experiência de trabalho na Área Comercial da Unidade de Negócio³ de Alumínio Primário da Alcoa com um projeto de Inteligência de Mercado (chamado *Net Premium*⁴) em que Valor Percebido pelo Cliente e Custos de Atendimento ao Cliente são contrastados e, partindo deles, são gerados índices gerenciais de apoio à tomada de decisão estratégica da Área Comercial.

¹ Partes interessadas no negócio

² Produto Final que não tem diferenciação no modo de processo de produção

³ Um dos Segmentos da empresa

⁴ Prêmio Líquido. Valor incremental cobrado acima do preço mínimo do alumínio menos os custos gerados para atender as exigências do cliente

1.2 Desenvolvimento do Trabalho de Formatura na Alcoa

O estágio na Alcoa iniciou em maio de 2004. Durante os quatro primeiros meses, estava dedicado estritamente para a aprendizagem dentro da área comercial. Sendo assim, fui adquirindo conhecimento e contato com o mercado de alumínio, realizando atividades de administração de vendas para alguns clientes do mercado doméstico, atividades de relacionamento com clientes (fazendo visitas, CRM ⁵, pesquisas e atualização de dados históricos de preços e volumes), além de ter conhecido todo o processo de fabricação de alumínio nas plantas e a prática de gestão da Alcoa.

Juntamente com meu gestor, percebi que havia uma grande oportunidade de melhoria na maneira de se mensurar a rentabilidade de uma venda negociada. Comecei a me aproximar mais ao trabalho dos vendedores e verifiquei que grande parte das informações de lucratividade da venda estavam apenas nas mentes dos envolvidos, não estando disponível para a empresa de uma maneira documentada e estruturada, nem com um raciocínio lógico e analítico para se fazer esse cálculo.

Dessa maneira, aprimoramos a disseminação do sentido de valor agregado ao produto e, desde então, os vendedores passaram a executar de maneira mais estruturada a entrega de valor através de serviços adicionais à venda simples do alumínio. Assim, os custos incorridos nessa adição foram tabelados de tal maneira que, ao final da venda, poderíamos verificar quanto realmente o vendedor conseguiu ganhar a mais no preço do alumínio do que o custo que foi gerado pela adição de valor através desses diversos serviços oferecidos para os clientes, que enxergavam um valor a mais para comprar da Alcoa.

Assim, depois de ter observado esse problema de desestruturação no sistema de avaliação da venda, nasceu o projeto que embasou este trabalho de formatura. O projeto será descrito em detalhes no capítulo 4. Mas de maneira geral, o que foi desenvolvido por mim na área de primários e que é tema deste trabalho, foi a estruturação de um indicador comercial que mensura o valor agregado, ou seja, a margem de contribuição de cada venda, acima do preço mínimo do alumínio negociado nas bolsas internacionais.

⁵ CRM – Customer Relationship Management: Gerenciamento do relacionamento com o cliente. É um banco de dados que armazena informações relevantes sobre os clientes para futuras negociações

Desenvolvi um banco de dados que armazena o histórico de todas as informações de faturamento necessárias para o cálculo do indicador (preço, volume, frete, produto, etc) e também uma maneira fácil de visualizar esses dados através de gráficos e relatórios para tomadas de decisões da área comercial por parte da gerência e diretoria, dependendo da estratégia adotada de alocação de metal como produto final.

Em maio de 2005 fui efetivado pela Alcoa na Área Comercial de Primários e atualmente atuo como *Metal Control*⁶, fazendo o elo entre a área comercial e a área de produção⁷, otimizando a alocação de metal na cadeia, ou seja, tendo o real valor agregado na ponta final de venda, podemos fazer um balanço da oferta de metal X demanda de metal e, se preciso for, ajustamos o saldo eliminando alguma demanda menos rentável ou inserindo mais metal de terceiros no sistema (desde que o valor de aquisição deste metal seja menor do que o ganho final na venda).

⁶ Controlador de Metal. Faz a otimização da alocação de metal para os mercados, bem como otimização dos estoques

⁷ Primários possui duas plantas produtivas, como será visto adiante

1.3 Motivação

Os motivos para a escolha deste tema são a atualidade do mesmo e a relevância de seu entendimento profundo para que uma empresa consiga sucesso, tanto nos aspectos financeiros como na imagem perante os clientes.

Sobre este tema ainda existe muita subjetividade e discussão, por isso se faz necessário uma pesquisa profunda para se encontrar e demonstrar meios de estruturar o estudo do valor agregado em produtos, ainda mais em *commodities*, em que o preço é fixado pelo mercado e a possibilidade de se mascarar perdas ou ganhos de valor na precificação final do produto é muito alta. Por exemplo: o preço do alumínio é negociado na *LME*⁸, atualmente, o preço do alumínio está sendo negociado por volta de US\$2.000,00/ton. Porém o custo de se produzir uma tonelada deste metal é de aproximadamente US\$1.300,00/ton⁹. Obviamente, fica fácil concluir que há um lucro de US\$700,00/ton na venda do alumínio ao preço fixado pela LME, porém, isso não retrata o real valor agregado pela empresa ao seu produto, que é uma *commodity*. O presente trabalho discutirá como se pode agregar e mensurar o verdadeiro valor numa *commodity*, restringindo ao ponto de vista do cliente, da empresa e acionistas, fazendo com que aumente o lucro final.

⁸ *London Metal Exchange*: uma Bolsa de Valores de Metais não Ferrosos localizada em Londres, na Inglaterra.

⁹ Valor estimado

1.4 Apresentação

No mundo moderno, as empresas estão cada vez mais personalizando seus produtos, deixando-os muito próximos ao desejado pelo cliente. Dessa maneira, pretende-se atender¹⁰ as expectativas dos consumidores.

Para que uma venda se concretize é preciso vislumbrar no produto final todos os atributos necessários para satisfazer as necessidades, anseios e desejos individuais ou coletivos. Obviamente somos todos diferentes, então, temos necessidades, anseios e desejos diferentes, uma coisa que tem um valor para alguém pode ter outro valor para outrem. Porém, é possível identificar em alguns mercados uma demanda por determinados atributos comuns que refletem algum valor para o cliente final ou para um grupo de clientes específicos, uma segmentação de mercado¹¹.

O objetivo desta monografia é, com uma apresentação teórica e de um caso real, contribuir para o entendimento do conceito de valor percebido pelo cliente em relação aos produtos e serviços ofertados por uma empresa fornecedora para que, assim, as empresas possam começar a mensurar de maneira estruturada quanto de valor entregam aos clientes e se há a oportunidade de aumentar seu lucro caso estejam praticando um preço abaixo do que o consumidor pagaria por receber tal valor.

Para isso, estabeleceu-se um aprofundamento teórico do conceito, baseado na literatura sobre estratégia em marketing e administração, assim como estudos de comportamento do consumidor e qualidade.

O conceito de valor percebido pode ser bem aplicado ao *commodity business*¹², ou seja, que empresas com produtos similares aos concorrentes, que historicamente negociavam e competiam somente por preços (custos de produção mais baixos), podem se beneficiar de estratégias que levem em consideração o valor percebido pelo cliente em diferenciações de serviços prestados ao cliente, como por exemplo, serviços de pós-vendas, marketing, logística, ênfase no atendimento e relacionamento com o cliente, etc.

¹⁰ ou até mesmo superar...

¹¹ Grupo de Clientes que possuem uma mesma característica definida por algum critério

¹² Negócio de *Commodities*

Para se entender melhor a proposição teórica, apresentar-se-á o modelo adotado por uma empresa de grande porte, com o desenvolvimento de um indicador comercial que reflete como a empresa entende e mensura o valor percebido pelo cliente, esse estudo de caso se passa em uma empresa multinacional do setor de metalurgia, Alcoa Alumínio S.A., produtora de alumínio, desde a extração da bauxita, transformação em alumina e redução para alumínio até a sua venda e entrega no cliente final, aonde a área comercial oferece os ditos serviços adicionais aos produtos diferentemente de seus concorrentes, fazendo com que, mesmo que o preço final da Alcoa seja o mais caro no mercado, seus clientes percebam um valor adicionado e, devido a isso, comprem da Alcoa apesar do produto final ser uma *commodity*. Neste departamento, os indicadores desenvolvidos são gerados frequentemente e apresentados nas reuniões gerenciais semanais que sustentam decisões da alta direção na condução aos objetivos estratégicos do planejamento.

A fim de facilitar a assimilação do tema proposto, o trabalho está estruturado nas seguintes partes:

No *capítulo 1*, é feita uma breve introdução do assunto, contendo um resumo principal do tema e convidando à leitura da integralidade do trabalho.

No *capítulo 2* são apresentados alguns dados e estatísticas relevantes sobre o mercado de alumínio nacional e global, a empresa Alcoa, focando na Unidade de Negócio de Primários, apresentando o processo de produção do alumínio.

No *capítulo 3* desenvolve-se toda a parte teórica sobre o Conceito de Valor com uma visão crítica em algumas partes em que autores negligenciam o fator operacional e a questão dos custos para se agregar valor.

No *capítulo 4*, por fim, é apresentado o estudo de caso prático realizado na Alcoa que ilustra toda a discussão do capítulo anterior.

No *capítulo 5*, faz-se o fechamento do trabalho elucidando as considerações finais.

Não se espera chegar num consenso sobre o que é valor, porém quais são os principais impactos positivos e negativos de se ter um modelo de gestão de valor nessa empresa encabeçado pela área comercial, que está mais próxima ao cliente.

2. Empresa

2.1 Alcoa no Mundo

Fundada em 1888, a Alcoa Inc., sediada nos EUA, é líder mundial na produção e tecnologia do alumínio primário, alumínio fabricado e alumina¹³, com significativa participação em todos os segmentos do setor. Sociedade anônima de capital aberto, a Corporação fornece matéria-prima, produtos acabados e serviços de projetos, engenharia e produção aos mercados aeroespacial, automotivo, de transporte comercial, de construção civil e de tampas e embalagens, entre outros.

O fundador da Alcoa foi Charles Martin Hall e um grupo de investidores, em Pittsburgh, nos Estados Unidos. Dois anos antes, Hall, um jovem químico recém formado, havia descoberto, junto com Paul Héroult, o processo da metalurgia do alumínio através da eletrólise, tornando economicamente viável a produção deste metal em alta escala. Naquela data, a produção de uma tonelada de alumínio custava o equivalente a US\$ 200.000, atualmente o custo de produção de uma tonelada do alumínio é de aproximadamente US\$ 1.300.¹⁴

Segundo metal em importância na economia global, o alumínio é leve, resistente e versátil, não magnético, resistente à corrosão, bom condutor de eletricidade, calor e frio e indefinidamente reciclável. Sob a forma de liga leve o alumínio é utilizado em produtos de alto valor agregado, contribuindo para o desenvolvimento das indústrias naval, aeronáutica, automobilística, elétrica e eletrônica, embalagens, eletrodomésticos, cerâmica, têxteis e muitas outras, como podemos observar nas figuras 1 e 2, a seguir.

¹³ Alumina, Al_2O_3 . Produto intermediário do processo de fabricação do alumínio e matéria-prima para outros produtos químicos como abrasivos, destrutivos e cerâmicos

¹⁴ Texto extraído de uma publicação interna da Alcoa

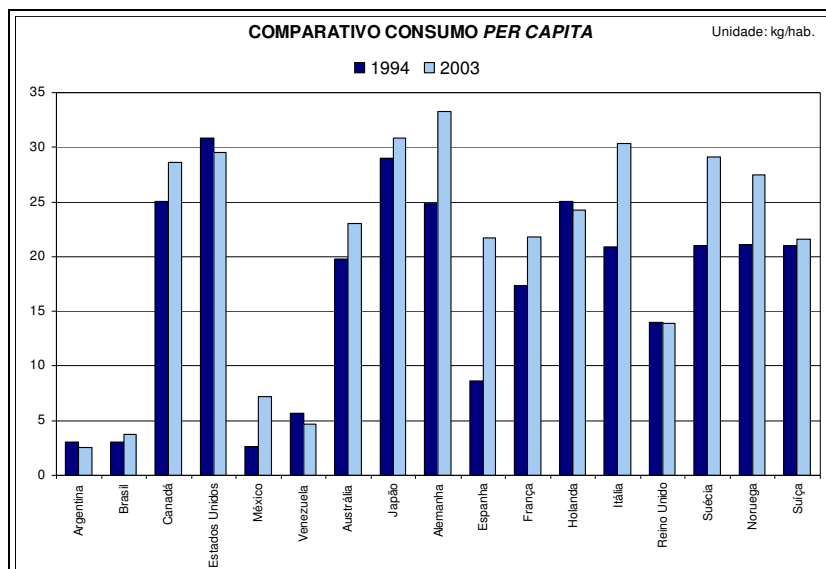


Gráfico 1: Comparativo Consumo de Alumínio Per Capita

(fonte: Anuário Estatístico ABAL¹⁵ - 2004)

Ao longo destes mais de 117 anos de história, a Alcoa tem dado importantes contribuições para o aperfeiçoamento do processo de metalurgia do alumínio e diversificação do seu uso.

Em 2004, sua receita global foi de US\$ 23,5 bilhões, como se pode observar nas figuras abaixo.

¹⁵ ABAL – Associação Brasileira de Produtores Primários de Alumínio

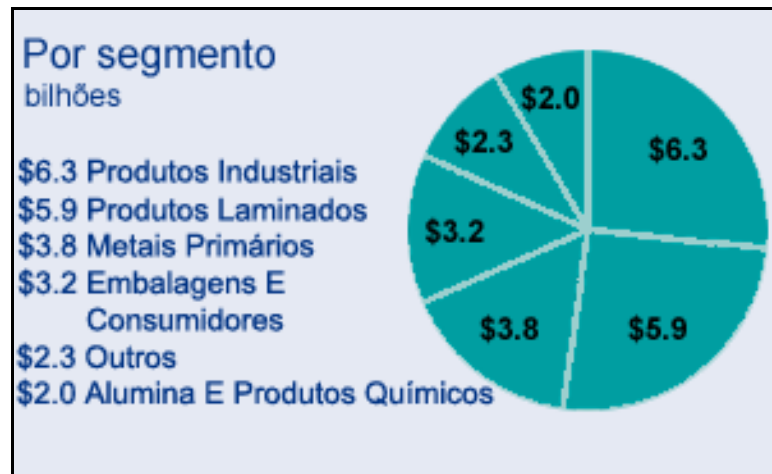


Figura 3: Faturamento da Alcoa por Segmento

(fonte: Site Alcoa Inc.: www.alcoa.com)

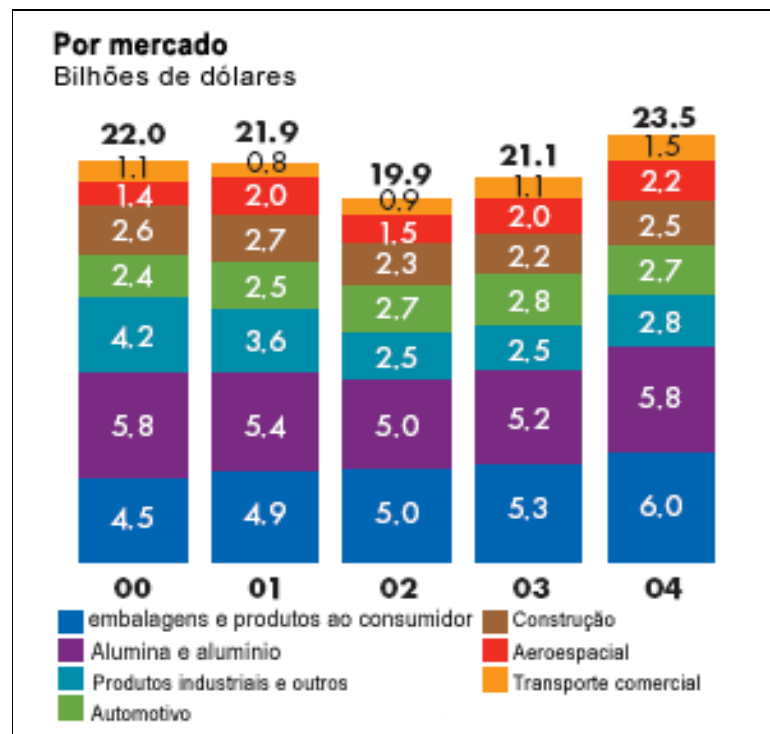


Figura 4: Evolução do Faturamento da Alcoa por Mercado

(fonte: Site Alcoa Inc.: www.alcoa.com)

A empresa está presente em 43 países, empregando mais de 199 mil funcionários e está organizada em 22 unidades de negócio, com 169 fábricas e pontos de vendas em 26 países.

A missão da Alcoa é tornar-se a melhor empresa de alumínio do mundo, definindo padrões mundiais em qualidade e criando valor na percepção do cliente, funcionários e acionistas, através de tecnologia inovadora e excelência operacional.

A seguir podemos observar a visão e valores da política passada para os funcionários, bem como o principal programa global de excelência em qualidade da Alcoa.

Visão¹⁶

A Alcoa aspira a ser a melhor empresa do mundo

Valores¹⁷

Integridade: o alicerce da Alcoa é a nossa integridade. Somos abertos, honestos e confiáveis no relacionamento com nossos clientes, fornecedores, colegas de trabalho, acionistas e com as comunidades onde atuamos.

Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA): trabalhamos com segurança de modo a proteger e promover a saúde e o bem-estar das pessoas e do meio ambiente.

Cliente: contribuímos para o sucesso de nossos clientes com a criação de valor excepcional, por meio de soluções inovadoras em produtos e serviços.

Excelência: buscamos incessantemente a excelência em tudo o que fazemos, todos os dias.

Lucratividade: conquistamos retornos financeiros substanciais, que permitem crescimento sustentável e agregam valor para os acionistas.

Responsabilidade: somos responsáveis – individualmente e em equipes – por nosso comportamento, bem como por nossas ações e resultados.

“Vivenciamos nossos Valores e mensuramos nosso sucesso pelo sucesso de nossos clientes, acionistas, comunidades e pessoas”.

¹⁶ Extraído da intranet da Alcoa

¹⁷ Extraído da intranet da Alcoa

ABS¹⁸

O sistema de gestão da Alcoa é baseado nos princípios do ABS (*Alcoa Business System*), que possui três pilares principais: fazer para o uso, eliminar desperdício, pessoas é que fazem acontecer.

Esses princípios regem, por meio de inúmeras ferramentas, a forma como a Alcoa Alumínio S.A. gerencia tanto a sua produção quanto seus trabalhos administrativos. Eles representam um sólido alinhamento de metas e métodos, inter-relacionando todas as áreas da Companhia.

Constituem as principais metas do ABS: melhorar a qualidade, diminuir o custo, reduzir o lead time de produção, promover melhorias nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente.

¹⁸ Extraído da intranet da Alcoa. Sistema de Negócio da Alcoa.

2.2 Alcoa no Brasil

No Brasil, existem diversas indústrias produtoras de alumínio primário, na tabela abaixo encontra-se o histórico dos últimos cinco anos das produções das principais:

					Unidade: t.000t
Plantas	2000	2001	2002	2003	2004
Albras-Pará (PA)	369,2	334,8	416,1	435,9	440,5
Alcan-Ouro Preto (MG)	50,3	44,5	49,5	50,2	51
Alcan-Aratu (BA)	56,6	47,6	52,5	56,3	57,8
Alcoa-Poços de Caldas (MG)	91,7	69,7	88,1	94,9	90,3
Alumar-São Luís (MA) - BHP	172,1	150,8	171,9	155,4	175
Alumar-São Luís (MA) - Alcoa	198,8	174,3	198,6	179,5	202,2
CBA - Alumínio (SP)	240,1	230,4	248,8	313,8	345,3
Valesul-Santa Cruz (RJ)	92,6	79,9	92,9	94,6	95,3
Total	1.271,40	1.132,00	1.318,40	1.380,60	1.457,40

Tabela 1: Evolução das Produções nas Plantas Produtoras de Alumínio no Brasil

(fonte: Anuário Estatístico ABAL – 2004)

Também podemos observar que o Brasil é um país tipicamente exportador de alumínio, como mostra o gráfico abaixo:

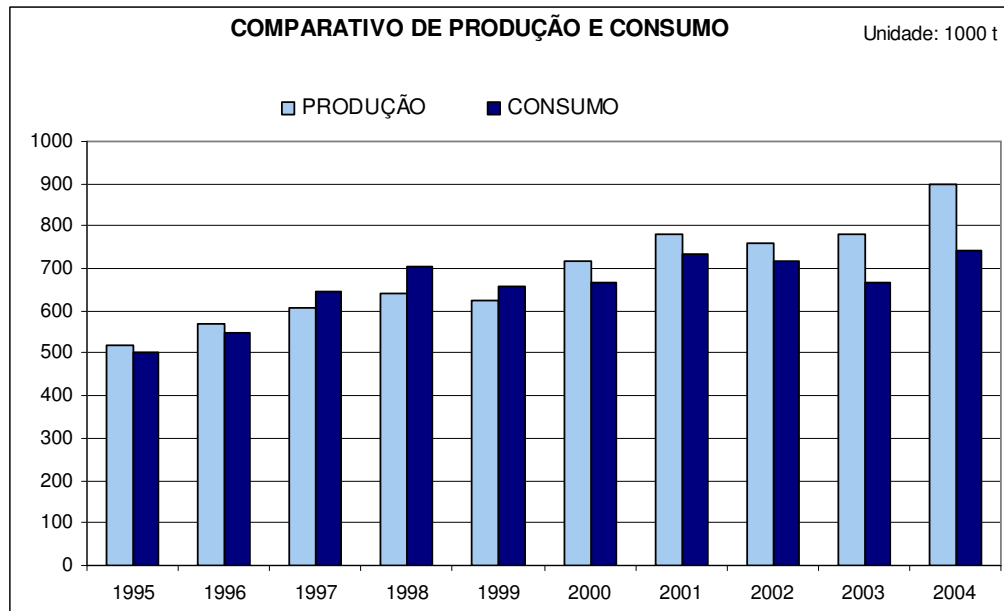


Gráfico 2: Evolução da Produção e Consumo de Alumínio no Brasil

(fonte: Anuário Estatístico ABAL – 2004)

A Alcoa Alumínio S.A. opera no Brasil desde 1965, com a instalação de uma fábrica de alumina e alumínio na cidade de Poços de Caldas, em Minas Gerais, a Companhia Mineira de Alumínio. Em 1985, associando-se a Billiton Metais, instalou a fábrica de alumínio e alumina do Consórcio Alumar, em São Luis no Maranhão, consumindo investimentos da ordem de US\$ 1,4 bilhões, o maior feito por uma empresa privada no Brasil (até a venda da CVRD).



Figura 5: Vista aérea da Fábrica da Alcoa em Poços de Caldas - MG



Figura 6: Visão Interna da Sala de Cubas de Poços de Caldas – MG



Figura 7: Vista Aérea da Fábrica da Alcoa em São Luis - MA (Consórcio ALUMAR)

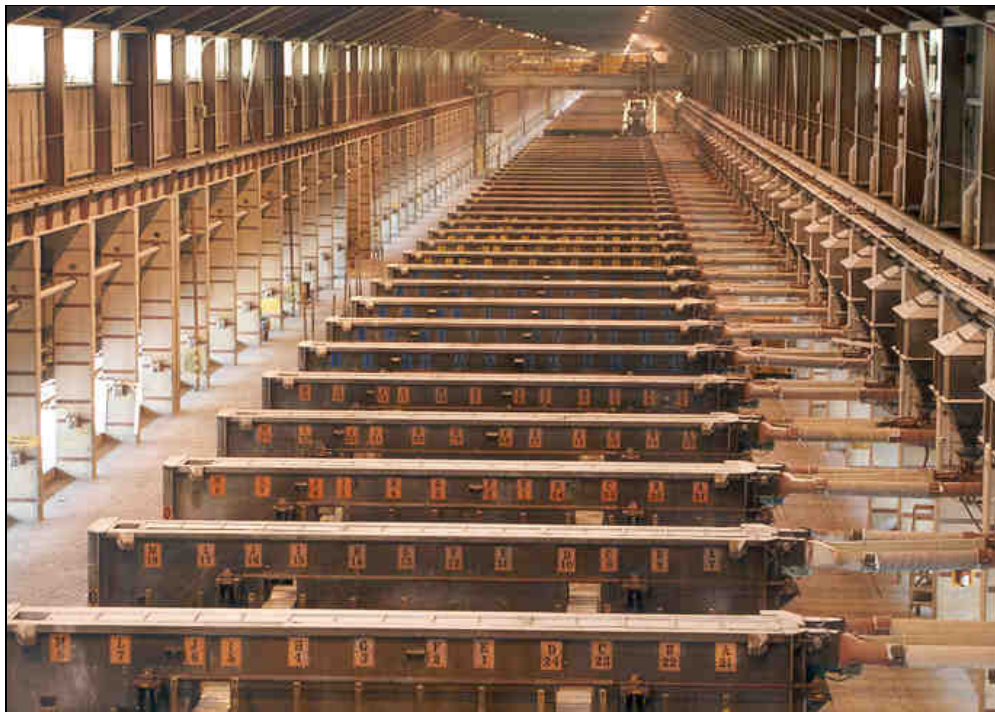


Figura 8: Visão Interna da Sala de Cubas da Alumar

Uma das maiores subsidiárias da Alcoa Inc., a Alcoa Alumínio S.A. produz em torno de um quinto do alumínio primário fabricado no País e conta com mais de 6 mil funcionários. É uma Companhia de capital fechado e atua em mineração, na produção de alumínio primário, alumínio fabricado e alumina, além de produzir e comercializar sistemas elétricos para veículos automotivos, tampas plásticas, chapas, folhas, extrudados, pó de alumínio, químicos, alumina e alumínio primário. Seus produtos estão presentes em diversas aplicações desenvolvidas para a vida moderna, especialmente nos setores de transporte, construção civil e industrial, entre outros.

As atividades da corporação ocorrem no escritório da capital paulista (CENU) e em oito unidades fabris – Alphaville (SP), Itapissuma (PE), Poços de Caldas (MG), Sorocaba (SP), Tubarão (SC), Utinga (SP), São Luís (MA), Itajubá (MG). A empresa detém 50% de participação e controla as operações da AFL do Brasil, situada em Itajubá (MG), onde produz fiação elétrica para veículos automotivos. Controla, também, o consórcio Alumar – um dos maiores pólos produtores de alumínio e alumina do país, localizado em São Luís (MA) –, do qual possui 35,1% das ações da refinaria e 53,6% da área de redução. Possui 8,5% de participação na mineração de bauxita da Mineração Rio do Norte (MRN), no município de Oriximiná (PA).

Produto	Unidade
Alumina	Poços de Caldas (MG) e Alumar (São Luís, MA)
Alumínio Primário	Poços de Caldas (MG) e Alumar (São Luís, MA)
Pó de Alumínio	Poços de Caldas (MG)
Químicos	Poços de Caldas (MG)
Chapas	Itapissuma (PE)
Revestimento de Alumínio	Itapissuma (PE)
Telhas	Itapissuma (PE)
Folhas	Itapissuma (PE)
Perfis	Itapissuma (PE), Utinga (Santo André, SP) e Tubarão (SC)
Ferramentaria Extrudados	Sorocaba (SP)
Tampas plásticas	Alphaville (Barueri, SP) e Itapissuma (PE)
Sistemas Elétricos	AFL do Brasil (Itajubá, MG)

Tabela 2: Unidades Fabris da Alcoa no Brasil

2.3 Dados econômicos

Na tabela abaixo, encontramos o perfil da indústria de alumínio primário no Brasil.

Composição	2003	2004
Empregos diretos (31/12)	50.334	53.389
Faturamento (US\$ bilhões)	6,3	7,8
.. Participação no PIB (%)	1,2	1,3
.. Participação no PIB Industrial (%)	3,2	3,3
Investimentos (US\$ bilhões)	0,7	0,6
Impostos pagos (US\$ bilhões)	0,8	1,2
Produção de Alumínio Primário (mil ton)	1.381	1.457
Consumo Doméstico de Transformados de Alumínio (mil ton)	666	741
Consumo Per Capita (kg/hab/ano)	3,8	4,1
Exportação (mil ton) (peso alumínio)	991	1.039
Importação (mil ton) (peso alumínio)	91	98
Balança Comercial da Indústria do Alumínio (US\$ milhões FOB)		
.. Exportações	2.124	2.688
.. Importações	356	422
.. Saldo	1.768	2.266
Participação nas exportações brasileiras (%)	2,9	2,8

Tabela 3: Perfil da Indústria Brasileira de Alumínio Primário

(fonte: Anuário Estatístico ABAL – 2004)

O alumínio e seus subprodutos têm papel econômico importante no Brasil, sexto maior produtor mundial de alumínio primário, segundo dados da ABAL. Em 2004, a produção de alumínio primário no País chegou a 1.457,4 mil toneladas, representando 1,3% do PIB nacional e 3,3% do PIB industrial. O faturamento da indústria alcançou R\$ 22,9 bilhões e contribuiu com R\$ 7,9 bilhões na balança comercial, representando 2,8% do total das exportações brasileiras naquele ano. O número de empregos diretos do setor de alumínio subiu de cerca de 50 mil para 53 mil, ao final de 2004.

A Alcoa é a segunda maior produtora de alumina e a terceira maior produtora de alumínio primário e de bauxita no Brasil. A produção de alumínio primário (301.350 ton) e a de alumina (1.074.340 ton) representaram, respectivamente, 20,7% e 21% do total produzido no Brasil, em 2004.

Indicadores	2002	2003	2004
Produção de Alumínio Primário (t)	286.910	273.737	301.350
Alumar (São Luís/MA) (t)	198.821	178.723	205.886
Poços de Caldas (MG) (t)	88.089	95.014	95.464
Participação na produção nacional (%)	21,8	20	20,7

Tabela 4: Evolução da Produção de Alumínio da Alcoa no Brasil

(fonte: Relatório de Sustentabilidade da Alcoa – 2004)

O gerenciamento financeiro da Alcoa baseia-se em rigorosos sistemas de controle e na dedicação às metas de retorno financeiro, com foco no crescimento dos lucros, apostando no investimento de capitais altamente selecionados e na redução de custos das atividades.

O faturamento da Alcoa Alumínio S.A. aumentou 14,7% entre 2003 e 2004. No mesmo período, o lucro líquido cresceu 29,3%, principalmente em função do maior volume de vendas, da melhor margem bruta e da elevação dos preços do alumínio na *London Metal Exchange (LME)* – mercado da bolsa de valores de Londres que negocia metais.

Indicadores	2002	2003	2004
Faturamento bruto (R\$ mil)	2.150.615	2.419.534	2.744.059
Receita líquida (R\$ mil)	1.818.492	2.065.304	2.276.777
Lucro Líquido (R\$ mil)	126.201	335.897	388.744
Tributos (R\$ mil)	357.840	393.862	509.602

Tabela 5: Principais Números Financeiros da Alcoa no Brasil

(fonte: Relatório de Sustentabilidade da Alcoa – 2004)

A sustentabilidade em longo prazo está alinhada à obtenção de uma posição competitiva em relação aos custos. Desde 1998, a Alcoa Inc. e suas subsidiárias em todo mundo engajaram-se numa série de desafios para reduzir o custo das operações, tomando como base os princípios do ABS, que pregam a eliminação do desperdício.

2.4 A Unidade de Negócio Primários

O negócio de alumínio primário no mundo gira em torno de US\$ 60 bilhões por ano e um volume total por volta de 30 milhões de toneladas por ano, como se pode observar na tabela abaixo.

Áreas	2004 (tons)	
	Produção	Consumo
África	1.712,60	345,4
América	7.469,70	7.736,50
Ásia	9.764,50	12.688,40
Europa	8.835,90	8.376,40
Oceania	2.239,80	368,2
Total	30.022,50	29.514,90

Tabela 6: Volume de Produção e Consumo Mundial de Alumínio Primário

(Fonte: World Metal Statistics - World Bureau of Metal Statistics)

A Área de Primários, no Brasil, é responsável por mais de 80% do faturamento da empresa nessa região. É a área responsável pela produção e comercialização de todos os produtos primários provenientes do processo de produção do alumínio, entre eles temos a alumina (químico) e o alumínio (metal).

Na figura abaixo podemos observar um dos produtos finais que a área comercial de metal primário negocia: o lingote¹⁹.

¹⁹ Alumínio Sólido no formato específico para venda

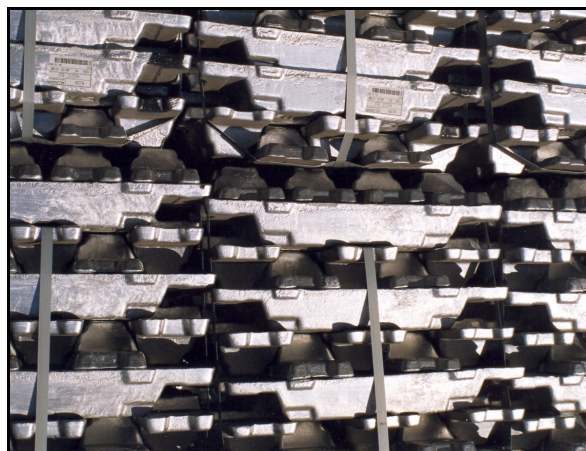


Figura 9: O Lingote de Alumínio

O trabalho está inserido na área comercial de metal primário, responsável pelas vendas de alumínio nos mercados doméstico, externo e intracompanhia²⁰. A área conta com duas plantas produtivas, uma em Poços de Caldas (MG) e outra em São Luis (MA). Além de ter um escritório para a diretoria e equipe comercial em São Paulo.

O volume de produção anual, contando com as duas fábricas chega até a aproximadamente 305 mil toneladas de alumínio primário e o faturamento anual pode chegar até a US\$ 900 milhões.

A Equipe Comercial de Metal Primário é bastante enxuta e possui divisão de funções bem definidas. O presente trabalho é fruto de um projeto desenvolvido nessa equipe para a definição da melhor alocação do metal, ou seja, o mix de produtos a serem produzidos e vendidos aos clientes finais de maneira a otimizar a rentabilidade do negócio, por isso se fez necessário a criação de indicadores que informem o quanto cada valor agregado ao produto na cadeia representa no aumento da margem de contribuição da venda.

A área conta com a ajuda da corporação como um todo nos processos jurídicos, tributários e financeiros, mas possui particularidades que serão vistas no decorrer do texto.

²⁰ Como são chamadas as outras plantas da Alcoa de Extrudados e Laminados

2.4.1 Processo de produção

Como o tema está inserido num contexto de *commodities*, é muito importante o entendimento do processo produtivo do produto final, o alumínio. Assim, pode-se observar cada etapa geradora de custos de produção que impacta no resultado final do negócio.

A seguir está detalhado o processo de produção da *commodity* alumínio. Ou seja, a receita para se fabricar alumínio que é comum a todos os fabricantes (por isso *commodity*). Esse é um processo contínuo de fabricação, ou seja, roda ininterruptamente.

Mineração: A bauxita é produto da decomposição de rochas alcalinas formadas há milhões de anos. O minério de alumínio encontra-se próximo à superfície e é extraído por retro-escavadeiras e transportado por caminhões ou trem, das minas até a fábrica. As áreas já mineradas passam por profundos processos de reabilitação da fauna e flora nativa.

Refinaria: A alumina, principal matéria-prima da qual se produz o alumínio, está presente na bauxita juntamente com impurezas, tais como óxido de ferro e silício. Para extrair a alumina da bauxita, utiliza-se o Processo Bayer. Na digestão, a bauxita previamente moída, é aquecida a altas temperaturas (150°C) em uma solução de soda cáustica que provoca a dissolução da alumina. Em seguida, a solução (pasta) resultante é filtrada, removendo-se os sólidos inertes e enviada para a etapa de precipitação. Nessa etapa, a alumina é cristalizada na forma de hidrato ($\text{Al}_2\text{O}_3 \cdot 3\text{H}_2\text{O}$), sendo então lavada, secada e calcinada (aquecida a altas temperaturas = 1.000°C), perdendo as 3 moléculas de água, convertendo-se em alumina (Al_2O_3).

Redução: Após ser produzida na Refinaria, a alumina é enviada para a Redução, como matéria-prima básica para a produção do alumínio. Isto acontece nos fornos ou cubas eletrolíticas pelo processo de eletrólise, através de um banho eletrolítico – composto de criolita e alumina. A eletricidade fará com que a molécula de Al_2O_3 se divida em Al (alumínio) e O_2 (oxigênio). As cubas possuem dois pólos de reação: o catodo que é

constituído por blocos de carbono e refratários, e o anodo que é formado por uma mistura de coque e piche. O resultado desta reação é o metal líquido depositado no fundo das cubas (alumínio na forma metálica) que será enviado para os fornos do lingotamento para ser transformado em tarugos e lingotes ou destinados aos clientes de metal líquido.



Figura 10: Metal Líquido sendo vazado

Durante a eletrólise, são gerados alguns gases à base de fluoreto. Para garantir que estes gases cheguem à atmosfera em níveis aceitáveis de contaminação é utilizado um eficiente sistema de tratamento (reatores). Ao mesmo tempo em que os gases são tratados, é feito o aproveitamento do fluoreto que fica retido nos grãos da alumina, antes que esta seja adicionada nas cubas, dando continuidade à produção do alumínio.

A seguir, temos o esquema do fluxo de produção:

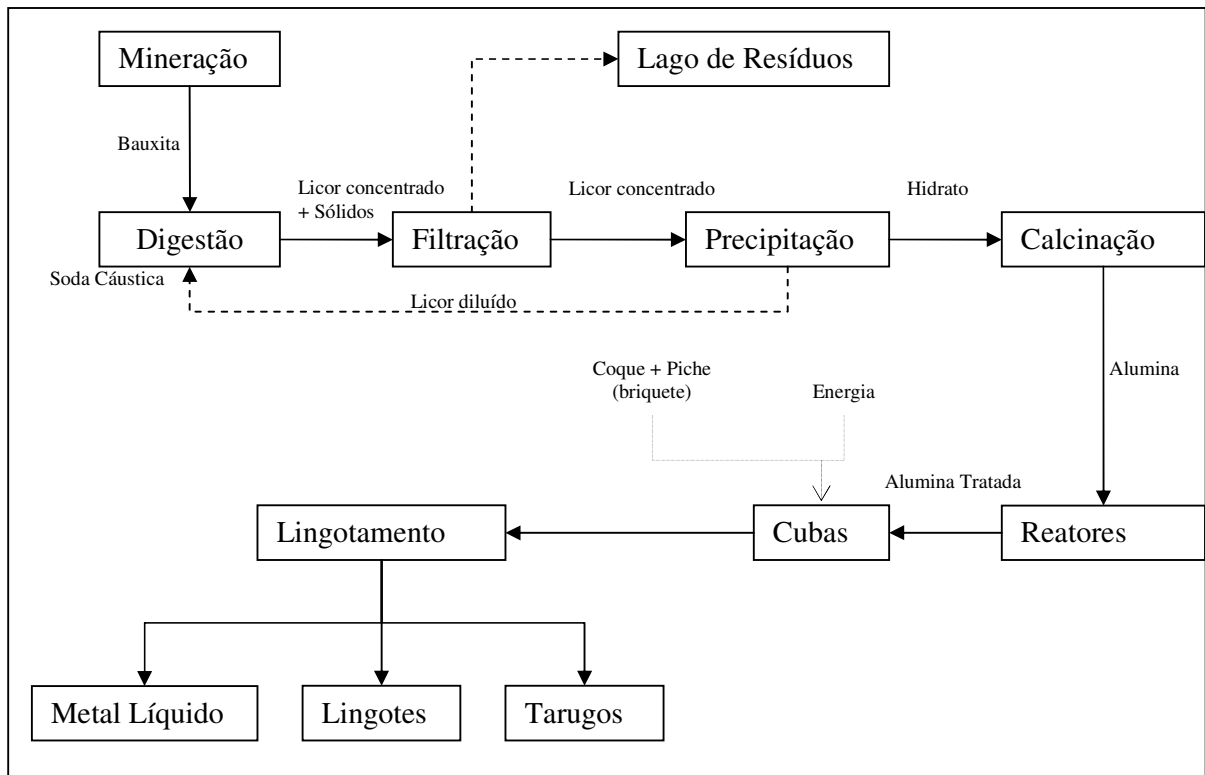


Figura 11: Fluxo do Processo de Produção do Alumínio Primário

3. Valor

3.1 Introdução

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

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

Com a globalização da economia houve um acirramento da competição entre as empresas, passando a concorrerem não só localmente, onde o cenário era conhecido e até previsível, mas mundialmente.

Diante desse ambiente competitivo, as empresas buscam formas de sobrevivência, ou seja, estratégias para continuarem no mercado e vencerem a concorrência. O objetivo, então, de qualquer organização é ser bem sucedida. Sucesso pode ser entendido como a obtenção de uma posição competitiva que leve a um desempenho superior e sustentável, medido através de critérios financeiros e/ou posição no mercado.

A orientação para as oportunidades de mercado mais atrativas contribui para o sucesso das organizações, quando essa possui uma posição competitiva superior à de seus concorrentes.

Por posição competitiva, entende-se a posição que a empresa ocupa no mercado em relação aos seus concorrentes. São os clientes e os concorrentes as duas dimensões ao longo das quais podem-se obter vantagens competitivas.

Segundo Porter (1992), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da

empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação”.

A vantagem competitiva é obtida por meio da implementação de estratégias competitivas adequadas, pela combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva.

O sucesso competitivo passa a depender da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead time*²¹, maior habilidade de servir à clientela, melhor logística, maior segurança, maior diversidade, etc.

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

Segundo Mintzberg (1994), as técnicas analíticas de desenvolvimento de estratégias genéricas, sugeridas por Porter, não bastam para o gerenciamento estratégico, é necessário o pensamento consciente. Além do fato de que as estratégias podem ser recicladas com o decorrer da ação de gerenciamento.

Tal idéia é corroborada por Dunhan (1995), quando coloca que não existem estratégias prontas, que dependem de cada caso, “como não existem duas empresas iguais em experiências, aptidões, ativos ou recursos, uma estratégia ‘superior’ integra os fundamentos de forma que tira proveito das forças únicas da organização e do empreendimento”.

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

²¹ Tempo entre a colocação do pedido e entrega do material no cliente

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

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

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

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

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

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

A chave para o sucesso de marketing está em ter o produto certo, com o preço certo, no lugar certo, no tempo certo, com a propaganda certa; porém o segredo básico é que a dimensão do “certo” é determinada pelo consumidor.

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

Os anos 80, ao contrário, foram marcados pelo enfoque interno, no gerenciamento da qualidade, reengenharia, *downsizing*²², reestruturação.

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

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

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

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

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

Segundo Zeithaml (1988), “valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto baseada em percepções do que é recebido e o que é dado”. Operacionalmente, valor percebido pode ser definido como a avaliação, por parte dos clientes selecionados, dos ativos de marketing da organização, que nada mais são do que os atributos do produto, intrínseco ou extrínseco, que influenciam o comportamento de compra.

²² Enxugamento do quadro de funcionários

3.2 Competitividade

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

Operacionalmente, competitividade pode ser entendida como sendo o gerenciamento dos ativos e capacidades de uma organização de maneira a oferecer a clientes e segmentos de mercado previamente selecionados, um produto cujo valor percebido seja superior ao oferecido pelos concorrentes. É preciso criar e entregar algo que realmente tenha valor para o cliente, desde que os custos incorridos para a empresa gerar esse valor adicional e percebido pelo cliente sejam menores do que o quanto a empresa ganhará para fazer isso, ou seja, a operação precisa ser sustentável e não dar prejuízos constantes.

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

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

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

3.3 Gerenciamento Estratégico

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

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

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

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

O gerenciamento estratégico representa a forma mais avançada e coerente de pensamento estratégico. Mintzberg (1994, p. 7 – 15) propõe cinco definições formais de planejamento, não operacionais, a saber:

- 1) planejamento como “pensar no futuro”;
- 2) planejamento como “controlar o futuro”;
- 3) planejamento como “tomar decisões”;
- 4) planejamento como “tomar decisões de forma integrada”;

5) “planejamento é um procedimento formalizado para produzir um resultado, na forma de sistema integrado de decisões”.

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

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

A teoria de administração moderna prega que as empresas devem estar “orientadas para o consumidor”, iniciando com a orientação para o cliente²³. E, idéia mais recente, a orientação deve ser para o mercado, que inclui tanto o cliente como o não cliente, além de monitorar concorrência e ambiente onde a empresa está inserida.

Assim, a nova visão de sucesso, reside na orientação para mercado.

Orientação da empresa em relação ao mercado, segundo Kotler (1996, p. 32), envolve cinco conceitos, “sob os quais as organizações conduzem sua atividade de marketing”, a saber: conceito de produção, de produto, de vendas, de marketing e de marketing societal.

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

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

²³ Também abordada pela escola da qualidade, na sua evolução da produção para processos administrativos estratégicos, com seu ‘cliente em primeiro lugar’

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

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

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

Shapiro e Sviokla (1995, p. 20 – 21) colocam a evolução das orientações de marketing de maneira didática, quando dizem que décadas atrás existiam empresas voltadas para vendas, praticando a filosofia de marketing do tipo “qualquer cor desde que seja preto”; com o aumento da concorrência e o desenvolvimento da tecnologia, algumas empresas se tornaram orientadas para os clientes, praticando a filosofia de marketing do tipo “digam-nos (os clientes) qual cor que desejam”; nos anos 90 surge a orientação para mercado, praticando a filosofia de marketing do tipo “vamos pensar juntos se e como as cores são necessárias para seus objetivos mais amplos”.

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

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

É importante ressaltar que, aqui, nenhum autor se preocupa com a questão de apurar melhor o custo para entregar o valor que o cliente deseja.

3.4 Orientação para o mercado e competitividade

A estratégia empresarial entrou em uma nova era, com um ambiente competitivo e novos mercados, designada “*market-driven era*”, ou era guiada pelo mercado, por causa do foco central no mercado ser à base do planejamento e da implementação da estratégia.

Narver e Slater (1990, p. 20) afirmam que “orientação para o mercado é a cultura de negócios que mais efetiva e eficientemente cria valor superior para os clientes”.

Segundo os mesmos autores, para uma organização adquirir desempenho de mercado consistentemente acima do normal, deve criar valor superior para seus clientes de forma sustentável.

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

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

Um vendedor cria valor adicional para o comprador quando aumenta os benefícios para o comprador e/ou quando reduz os custos totais de aquisição e uso do comprador.

As características das estratégias guiadas, ou orientadas, pelo mercado incluem:

- desenvolvimento de uma visão compartilhada sobre o mercado e sua expectativa de mudança no futuro;
- seleção de caminhos para entregar valor superior aos clientes;
- posicionamento da empresa e de suas marcas no mercado usando competências distintas;

- reconhecimento do valor potencial de relações colaboracionistas com clientes, fornecedores, membros dos canais de distribuição, funções internas a empresa, e mesmo competidores;
- reinvenção do planejamento organizacional para implementar e gerenciar estratégias futuras.

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

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

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

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

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

E dois critérios de decisão:

- foco no longo-prazo;
- rentabilidade.

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

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

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

“Para um negócio maximizar seus lucros a longo-prazo, deve continuamente criar valor superior para seus clientes-alvo. Para criar valor superior contínuo para seus clientes, o negócio deve ser orientado para o cliente, para a concorrência e coordenado interfuncionalmente” (Narver e Slater, 1990, p. 22 – 23).

A fim de validar a premissa acima, Narver e Slater (1990) conduziram um estudo no mercado industrial. Para tanto, definiram os tipos de unidades de negócio com as quais estavam trabalhando:

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

Na tentativa de criar valor superior para os compradores, tais negócios são incapazes de adaptar o seu “produto genérico”; então, eles precisam adicionar vários benefícios, para o cliente, ao produto genérico e/ou reduzir os custos não monetários dos compradores.

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

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

Narver e Slater trabalharam com as seguintes hipóteses de pesquisa:

1. Quanto maior a orientação para o mercado, maior será a possibilidade de rentabilidade do negócio;

2. Tal relação deve ser maior para os negócios não-*commodities*, por ser mais fácil de implementar os três componentes comportamentais de Orientação para o Mercado para tais empresas.

Para os negócios *commodities*, tradicionalmente, cria-se valor para o comprador ao se reduzir preços para a mesma qualidade de produto. Porém “hoje, em grau variado, as companhias entendem que podem criar ‘valor superior para compradores de *commodities*’ em bases diversas do que preços”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A construção de relacionamentos sólidos é essencial no mercado de produtos tipo *commodities*. Assim como estratégias inovativas.

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

3.5 Valor percebido

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

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

Foi, então, que formas de “ouvir o cliente” fizeram-se necessárias. Um primeiro esforço, agregado aos esforços de qualidade interna, foi o da medição de satisfação do cliente²⁴. Alguns autores colocam que não se passou inteiramente do discurso à prática, com as empresas não medindo adequadamente a satisfação dos clientes ou, mesmo quando mensurada, não ocorrendo ações quanto aos resultados, ou ainda um descompasso entre as medições de satisfação do cliente e o desempenho das empresas quanto à compra efetiva de seus produtos por esses clientes.

Vários autores começam a mostrar que é vantajoso para as empresas reorientarem suas estratégias para entregar valor ao cliente.

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

²⁴ *Customer Satisfaction Measurement*

3.5.1 Conceito de valor percebido

Para entender valor, é necessário abordar, primeiramente, a situação em que se usa o conceito. Tal situação é a de troca. Entende-se, aqui, que troca é “o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo-se algo em contrapartida” (Kotler, 1996, p. 27). Segundo Kotler, a troca pode ser entendida como um processo de criação de valor, considerando que as partes envolvidas têm, cada uma, algo que pode ser de valor para a outra. Exemplo: Uma empresa A produz canetas a um custo X. Uma pessoa B enxerga nessa caneta um valor tal que pagaria até Y para tê-la em suas mãos. No ponto de vista da empresa A, ao trocar a caneta que lhe custou X por um dinheiro $Y > X$, está agregando valor ao seu negócio. No ponto de vista da pessoa B, ao trocar o dinheiro Y por uma caneta que para ela vale $X > Y$, agregou-se valor no ato da troca.

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

Na literatura de marketing, valor também é, primariamente, examinado no contexto de troca, mas de um ponto de vista diferente. A ênfase é nas percepções de valor do cliente quando confrontado com escolhas dentro de uma classe de produtos. Neste contexto, valor é mais freqüentemente conceitualizado como envolvendo um relacionamento entre qualidade recebida pelo preço pago. A qualidade é um dos vários tipos de valor que resulta de uma troca de mercado (*Marketplace Exchange*).

Para algumas pessoas, dinheiro não é seu meio de valor, elas simplesmente não avaliam *valia* em termos econômicos. Por exemplo, um profissional que opta por um trabalho pior remunerado que outro por achá-lo mais interessante, ou uma pessoa que, ao poder escolher entre dois relógios como presente, não necessariamente opta pelo mais caro, mas sim pelo que “mais gostou”. O “gostar mais” ou “ser mais interessante” são aspectos de valor do cliente

diferentes dos meramente econômicos. Assim, para alguns consumidores, valor econômico não é a forma de valor mais importante.

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

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

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

O propósito de marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem que o produto ou serviço se venda sozinho. Idealmente, o esforço de marketing deve resultar em um consumidor disposto a comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível.

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

Kotler, no entanto, não se aprofunda no estudo com relação aos custos gerados para a empresa ao entregar o valor para o consumidor. Essa questão será bastante discutida adiante, quando realmente apresentar-se-á um caso prático dessa troca de valores entre empresa e consumidor.

Os consumidores de hoje têm expectativas elevadas e crescentes. Assim, diante de escolhas amplas, os consumidores gravitarão em torno de ofertas que melhor atendam a suas necessidades e expectativas individuais. Comprarão na base da percepção de valor. A transformação básica no pensamento de marketing talvez seja a mudança do paradigma de “fechar uma venda” para “criar um cliente”, isto significando uma mudança na orientação de marketing da transação para o relacionamento. No mercado intensamente competitivo, a primeira ordem da empresa é manter a lealdade dos clientes através de contínua satisfação de suas necessidades de maneira superior.

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

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

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

Woodruff (1997) acredita que o próximo desafio gerencial será criar e complementar estratégias de valor do cliente superior, ou seja, do consumidor mais exigente em termos de qualidade, preço, customização e valor percebido. Ressalta que há mais ou menos duas décadas, gerenciamento da qualidade se tornou popular e a gerência das organizações aprendeu a melhorar a qualidade tanto de seus produtos quanto de seus processos e operações internos. Tais esforços trouxeram melhorias de desempenho, mas reforçaram a orientação interna. Assim, diz o autor, o próximo recurso virá de fora – da orientação para o consumidor. As organizações terão que aprender a casar as capacidades do gerenciamento interno da qualidade com um foco estratégico externo que seja consistente com a maneira dos clientes

enxergarem valor. O pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir de seu ponto de vista (do consumidor).

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

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

Necessidades Declaradas: aquilo que o consumidor externiza diretamente. Por exemplo, que ele deseja um carro barato;

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

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

Necessidades de Prazer: expectativas de uso do produto, não vinculadas ao produto em si, mas às possibilidades que este oferece enquanto solução para problemas específicos do consumidor;

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

3.5.2 Conceito de Cadeia de Valor

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

Resumidamente, as atividades primárias são:

1. Logística Interna;
2. Operações;
3. Logística Externa;
4. Marketing e Vendas;
5. Serviço.

E as atividades de apoio são:

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

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenhos em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar custos e desempenhos de seus concorrentes como *benchmarks*²⁵. À medida que ela desempenhe certas atividades melhor que seus concorrentes, estará obtendo uma vantagem competitiva.

²⁵ Referência

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

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

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

Assim, tal conceito estaria vinculado à visão interna de valor do cliente, ou seja, do ponto de vista da empresa o que o cliente deseja. Com um sistema de entrega de valor mais potente do que seu concorrente, a empresa poderá ganhar maior participação e lucros neste mercado.

A análise da cadeia de valor pode ser considerada um método para decompor a empresa em atividades estrategicamente importantes e entender seu impacto no comportamento do custo e na diferenciação.

A primeira diferença entre o planejamento pela cadeia de valor e outras abordagens, é a ênfase em identificar a fonte da vantagem competitiva, mas há uma dificuldade em fazê-lo, posto que o modelo de Porter se baseia na mensuração entre os custos para executar cada atividade e o valor percebido pelo consumidor de cada uma dessas atividades, para daí saber onde reside a vantagem competitiva. Como nem sempre existem mercados para cada uma das atividades, fica difícil estimar valor percebido em cada etapa.

O pensamento tradicional sobre valor é fundamentado nas suposições e nos modelos de uma economia industrial, onde toda empresa ocupa uma posição na cadeia de valores. Fornecedores fornecem *inputs*, a empresa agrega valor a estes *inputs* antes de passar ao

cliente²⁶. Esse entendimento de criação de valor sempre continuará válido, porém estão surgindo outras maneiras complementares de se entender a criação de valor.

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

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

²⁶ Seja outra empresa, seja o consumidor final

3.5.3 Valor do Cliente

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

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

– “Valor do cliente é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado” (Zeithaml, 1998, p. 14).

– “Valor em mercado industrial é o valor percebido em unidades monetárias para o conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente (organização) em troca do preço pago pelo produto, levando em consideração a disponibilidade da oferta e preços do fornecedor” (Anderson, 1993, p. 5).

– “As percepções de valor dos compradores representam a troca entre os benefícios ou a qualidade que eles percebem no produto relativo ao sacrifício que eles percebem ao pagar o preço do produto” (Monroe, 1990, p. 46).

– “Valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto” (Gale, 1994, p. 9).

– “Por valor do cliente entendemos o ‘vínculo emocional’ estabelecido entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achar que o produto propicia um valor agregado” (Butz e Goodstein, 1996, p. 63).

As diversas versões apresentadas divergem em alguns pontos, como o momento da avaliação pelo comprador, mas convergem em outros como:

- valor do cliente está vinculado ao uso de algum produto (ou serviço);
- valor do cliente é algo percebido pelo cliente mais do que objetivamente determinado pelo vendedor.

- tais percepções envolvem uma troca entre o que o cliente recebe (isto é, qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que o cliente dá para adquirir ou usar o produto (isto é, preço, sacrifícios).

Alguns autores ressaltam que a percepção de valor do cliente pode variar de acordo com o momento, seja na hora da compra, seja durante ou após o uso do produto. Tal abordagem entra na concepção do marketing industrial de decisões de compra, ou seja, compra efetuada pela primeira vez e recompra, com experiência do produto. Assim, na compra, seria avaliado o valor desejado, e após o uso (ou durante o uso) seria avaliado o valor recebido. As avaliações são feitas baseadas em atributos do produto, desempenho desses atributos, conseqüências do uso do produto (desejáveis ou recebidas).

Uma distinção possível entre mercados industriais²⁷ e mercados consumidores é de que os clientes nos mercados industriais predominantemente focam em funcionalidade ou desempenho, enquanto clientes dos mercados consumidores focam em estética ou gosto. Mas, ao comparar dois produtos de igual desempenho, talvez a escolha também do comprador industrial recaia na estética ou gosto (Anderson e Narus, 1999, p. 5). Assim, os autores definem valor para expressar em termos monetários a funcionalidade ou o desempenho de uma oferta de mercado em determinada aplicação do cliente.

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

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

Ao contrário dos demais autores vistos, Anderson e Narus não definem valor do ponto de vista do cliente. Consideram que a definição deles de valor não tem nenhuma perspectiva particularmente especificada, sendo antes um construto, da mesma forma que *market share* o

²⁷ *Business Markets*

é em *business market*. E assim sendo, pode-se apenas estimar valor. Os autores trabalham com a noção de valor como um conceito a ser negociado entre as partes, mais do que a visão do cliente sobre o produto da empresa fornecedora. Por exemplo, dizem que o fornecedor pode superestimar o valor de uma oferta enquanto o cliente subestima este valor, concluindo que o fornecedor tem uma percepção do conjunto de benefícios que a firma recebe diferente da percepção da firma ao recebê-los. Mas os autores não nomeiam essas diferenças, trabalhando ambas as perspectivas dentro do conceito de valor.

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

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

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

Como, no mercado industrial, uma empresa pode produzir ela mesma o produto ao invés de comprá-lo pronto no mercado, a diferença entre valor e preço é o “incentivo para o cliente comprar²⁸”.

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

Valor para o cliente, gerado pela empresa, é (Machado, 1999, p. 81):

- Criação de valor – processo pelo qual a empresa busca desenvolver e comunicar benefícios que atendam as necessidades e desejos de seus clientes, gerando expectativas prévias preferencialmente acima de seus competidores.

- Entrega de valor – sistema pela qual a empresa transfere benefícios visando a atender e se possível acrescer as expectativas prévias e/ou percebidas de seus clientes diretos e indiretos.

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

A Teoria de Valor – Utilidade pressupõe que o valor de um bem se forma pela sua demanda, isto é, pela satisfação que o bem representa para o consumidor, permitiu-se distinguir o valor de uso do valor de troca de um bem. Valor de uso é a utilidade que ele representa para o consumidor. Valor de troca se forma pelo preço no mercado, pelo encontro da oferta e da demanda do bem.

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

²⁸ aqui sendo diferente do conceito em Economia de “*consumer surplus*”

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

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

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

Neste modelo, qualidade percebida é o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto.

A cadeia “meio-fim” aborda o entendimento da estrutura cognitiva dos consumidores de que a informação sobre o produto é retida na memória em vários níveis de abstração. O nível mais simples é um atributo do produto; o nível mais complexo é o valor ou “*payoff*” de um produto para o consumidor.

Consumidores organizam informação em vários níveis de abstração estendendo-se desde simples atributo do produto até complexos valores pessoais.

Pode-se dicotomizar atributos que sinalizam qualidade em intrínsecos e extrínsecos.

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

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

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

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

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

Zeithaml (1988, p. 13) agrupou padrões de respostas em quatro definições dos consumidores sobre valor:

“Valor é preço baixo”

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

Zeithaml cita que, alguns estudos na indústria, identificaram subgrupos de consumidores que equacionaram valor com preço, e outros estudos revelaram a proeminência do preço nas equações de valor de consumidores.

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

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

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

No estudo exploratório sobre bebidas, os respondentes colocaram:

- “valor é o que é bom para você”;
- “valor é o que minhas crianças irão beber”;

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

Valor também foi definido na literatura comercial (*trade literature*) como o que o consumidor procura ao tomar decisões tais como em qual loja comprar ou qual produto comprar.

Valor também é definido como todos os fatores, qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra. Nessas definições, valor engloba todos os critérios de compra relevantes.

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

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

Entre as respostas, destacam-se:

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

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

Neste grupo, valor é a relação entre todos os componentes “dados” relevantes e todos os componentes “recebidos” relevantes. Mas ainda existe o componente “preço” ao avaliar valor.

Esta quarta definição conceitualiza valor como uma média dos atributos ponderados por suas avaliações dividido pelo preço ponderado por sua avaliação, similar à utilidade por dólar.

Portanto, valor percebido pelo cliente é a razão entre benefícios percebidos e sacrifícios percebidos, onde sacrifícios percebidos incluem todos os custos do comprador quando faz uma compra, tais como preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, manuseio, reparos e manutenção, riscos de falha ou de desempenho ruim. Os benefícios percebidos são uma combinação dos atributos físicos, atributos de serviço e suporte técnico disponível em relação a algum uso particular do produto, assim como o preço de compra e

outros indicadores de qualidade percebida. Quando se coloca o preço de compra tanto como sacrifício quanto como benefício, aspectos da percepção do cliente bastante pessoais, como necessidade de status ²⁹ ou de se sentir fazendo um “bom negócio”³⁰. Essa diferença de percepção entre compradores também é enfatizada por Zeithaml (1988).

Zeithaml (1998) definiu valor juntando aspectos das quatro definições padronizadas no estudo exploratório, chegando a seguinte conclusão: “Valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto baseada em percepções do que é recebido e do que é dado”.

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

²⁹ se um preço elevado possa significar um benefício, por exemplo

³⁰ se um preço baixo, com qualidade percebida similar à concorrência, possa significar estar fazendo economia sem abrir mão de outros aspectos

3.5.4 Valor e Qualidade

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

Valor difere de qualidade de duas maneiras:

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

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

Zeithaml (1988) comenta que, ao se medir valor percebido, não é só o que os consumidores respondem diretamente que conta, mas também o “processo de inferência indireta”.

“Os atributos (intrínsecos ao produto) nem sempre são diretamente vinculados a valor, mas sim filtrados através de outros benefícios pessoais que são, eles mesmos, abstratos” (Zeithaml, 1988, p. 14).

É interessante notar duas coisas:

- diferença entre valor e qualidade, onde qualidade está vinculada às características do produto, ainda que avaliado pelo consumidor, e valor advém de características dos consumidores e suas necessidades em relação ao produto e a situação de uso.

- conforme explorado nos modelos de comportamento do consumidor e centro de compras do mercado industrial – a serem vistos –, o valor está vinculado a quem compra (decisor) e a quem usa o produto (usuário).

Gale (1996, p. 15) coloca que “qualidade percebida pelo mercado é a opinião dos clientes sobre seus produtos (ou serviços) comparados com os de seus concorrentes”. O mesmo autor define valor do cliente como a relação entre essa qualidade percebida e o preço, sendo que

“valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto”.

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

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

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

Qualidade percebida é a diferença entre expectativas e desempenho atual. Se considerarmos a visão de Zeithaml (1988), de que qualidade é o julgamento total da excelência ou superioridade de um produto, qualidade percebida é a diferença entre as expectativas quanto à qualidade do produto e o desempenho deste após o uso. Não levando em consideração outros sacrifícios ou benefícios inerentes a escolha e aquisição, ao contrário do valor percebido.

Com relação à qualidade e lucro: o PIMS³¹, que nada mais é do que um banco de dados global que contém informações de 450 empresas sobre aproximadamente 3.000 unidades estratégicas de negócios, indica que a longo prazo, o fator isolado mais importante com influência sobre o desempenho da UEN³² é a qualidade de seus produtos e serviços em relação àqueles dos seus concorrentes.

Percebem-se dois elos complementares entre qualidade e lucro, a saber: (1) benefícios externos da satisfação dos clientes e (2) benefícios internos da melhoria e eficiência da produção.

Há três aspectos da qualidade:

1. Antes da aquisição do produto, a imagem da empresa e o reconhecimento da marca são extremamente influentes;
2. No momento da aquisição, as especificações de performance transformam-se em fatores centrais do processo decisório de compra;
3. Após a compra, os clientes tornam-se mais preocupados com a eficácia do serviço.

³¹ *Profit Impact of Marketing Strategy* – Estratégia de Retorno de Impacto de Mercado

³² Unidade Estratégica de Negócio

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

3.5.5 Valor e Satisfação do Cliente

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

Após o uso, o cliente construiria o valor recebido, baseado nas suas percepções de conseqüências e atributos. O valor recebido reporta-se diretamente aos sentimentos de satisfação do cliente (overall customer satisfaction feelings). Além da percepção de valor recebido, o cliente compara padrões para conseqüências e atributos do produto, formando desconfirmações que irão influenciar a satisfação do cliente.

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

Satisfação também pode ser definida como uma avaliação pós-consumo onde a alternativa escolhida pelo menos alcance ou exceda as expectativas. Por expectativas, considera-se aquilo que o comprador espera que o produto ou serviço faça quando em uso. Satisfação é o resultado final esperado.

“A Mensuração da Satisfação do Cliente experimentou o mesmo tipo de adoção fervorosa por parte da comunidade industrial nos anos 1990 que o Gerenciamento Total da qualidade (TQM) teve nos anos 1980. A maioria das empresas no business marketing está usando mensuração de satisfação do cliente de alguma forma para monitorar quão bem vão indo com os clientes” (Anderson e Narus, 1999, p. 73).

Ainda na escola da Qualidade, quando o TQM³³ tornou-se de grande aceitação no meio empresarial, introduziu-se o CSM³⁴, como um instrumento para “trazer a voz do cliente para dentro da organização” (Woodruff, 1997).

O CSM, ou Medição da Satisfação do cliente, utiliza uma amostra de clientes, que deve incluir clientes atuais, clientes perdidos e clientes potenciais, determinando o que tais clientes desejam. Tipicamente, são identificados os critérios-chave de compra, os quais são operacionalizados como atributos preferidos ou desejados pelos clientes.

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

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

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

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

O método consiste de “múltiplas medições da satisfação do cliente”, vinculando Valor Percebido, Qualidade Percebida, Expectativas de Cliente como formadores da Satisfação

³³ *Total Quality Management*

³⁴ *Customer Satisfaction Measurement* – Medição de Satisfação do Cliente

Total do cliente, o que pode resultar tanto em lealdade do Cliente como em reclamações deste, estando os dois últimos também relacionados.

O ACSI tem por objetivo indicar o desempenho da economia norte-americana, medindo a satisfação do consumidor com produtos e serviços em praticamente todas as áreas de mercado, a ser utilizado conjuntamente com outros indicadores econômicos. A implementação do indicador ACSI parece de difícil visualização, posto que sua abrangência no mercado norte-americano implica em diferentes tratamentos quanto aos dados colhidos nos diversos setores.

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

O modelo ACSI vincula a satisfação total do cliente com indicadores econômicos da empresa, tais como ROI³⁵.

Outros autores salientam, que satisfação do cliente não é a mesma coisa que valor percebido pelo cliente, ainda que ambos os conceitos possam se sobrepor. A crítica a respeito dos métodos utilizados para “ouvir o cliente” recaem, entre outros, no fato de ser medido o passado e parte do presente muito mais do que o futuro, e que as pesquisas avaliam o que o cliente fala (opinião) e não o que ele possa realmente estar pensando (percepção, atitude), além da natureza periódica das pesquisas com clientes, que são administradas a cada seis meses ou um ano.

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

Existem alguns métodos novos, ainda não totalmente comprovados na prática, que medem de forma mais completa o valor percebido pelo cliente. São eles: “*value mythology*”, um híbrido de antropologia, psicologia e disciplinas de satisfação do cliente, onde se procura o “arquétipo do valor percebido”, como, por exemplo, a mística em volta de marcas como Jaguar; “*Zaltman Methaphor Elicitation*”, o qual procura por metáforas que capturem a experiência

³⁵ Return On Investment – Retorno Sobre o Investimento

do cliente com o produto ou com a empresa; “*Value profiling*”, ferramenta que mistura técnicas psicológicas de pesquisa de mercado com metodologia qualitativa, capturando sentimentos não declarados do cliente sobre o produto.

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

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

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

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

Poucas empresas tentam prever o valor do cliente no futuro, de forma sistemática e contínua. Como nem sempre os clientes sabem o que irão querer no futuro, tal previsão vai além da pesquisa com clientes, passando por acompanhamento do mercado e da concorrência, além de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia.

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

Para que o valor do cliente pesquisado seja efetivado internamente à empresa, é necessário ligá-lo ao sistema de informações da organização, de forma a fazer do valor do cliente um

consenso entre os vários departamentos dentro da mesma, e incorporando as informações advindas do pessoal que tem contato com os clientes no dia-a-dia.

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

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

Existem diferentes abordagens e modelos de avaliação do valor do cliente, entre elas, as principais são:

1. Gale - CVA

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

Propõe, assim, a construção de um perfil de qualidade percebida pelo mercado, onde coloca o resultado da avaliação dos clientes e não clientes sobre a empresa (ou produtos) que está sendo analisada.

A idéia central é a de que valor é qualidade definida pelo cliente, o qual avalia tal qualidade em um contexto de preço relativo aos produtos concorrentes. O mapa que tal modelo proporciona tem em seus eixos a qualidade percebida pelo mercado X o preço relativo, formando uma linha central, de inclinação 45 graus, onde se posiciona o produto e a concorrência. É a linha de valor (*Fair-value-line*).

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

2. Ryan

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

3. Rust – ROQ

Os autores Rust, Zahorik e Keiningham criaram um modelo para medir o “Retorno da Qualidade” (*Return on Quality* – ROQ). Neste modelo, a medição do valor do cliente passa pela avaliação dos processos e subprocessos da empresa que produzem a oferta de mercado.

Um desafio para as empresas é implementar mudanças que serão capazes de melhorar sistemas existentes de controle. Em particular, já chegou o tempo de incluir avaliações baseadas em clientes, nas metas formais da organização. A informação sobre clientes precisa ultrapassar áreas de pesquisa de mercado, vendas e marketing, e atingir cada uma das áreas da organização – os cientistas e engenheiros de pesquisa e desenvolvimento, o pessoal da produção e os especialistas de serviço de campo.

As reuniões departamentais regulares, assim como o acesso a relatórios de pesquisa de mercado pelos envolvidos, gerentes e diretores, são formas de disseminação das informações na empresa, além de visitas a clientes importantes, feitas pelos executivos para conhecer o uso que esses fazem do produto da empresa, são formas de conhecer as necessidades do cliente. Ou seja, as empresas necessitam despender tempo com seus clientes, monitorar seus concorrentes e desenvolver um sistema de análise de feedback capaz de transformar dados sobre mercado e concorrência em informações importantes para novos produtos, assim como conhecer seu grau de atualização tecnológica e cooperação com outras empresas, a fim de criar “sistemas e soluções mutuamente vantajosos.

O ciclo de *feedback* ligando cliente e empresa é o elemento central da empresa orientada para o mercado, pois é a empresa que se adapta oportunamente às mudanças de necessidade do cliente.

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

Assim, podem-se destacar três aspectos relativos a serviços (Shapiro, 1995, p. 102):

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

3.5.6 Valor percebido e preço

O preço pago é percebido pelo consumidor como um sacrifício, e é esperado que tenha um impacto negativo sobre o valor percebido.

Algumas questões podem ser levantadas a partir desta relação, tais como: um preço mais baixo, para produto similar ao da concorrência, irá melhorar o valor percebido pelo cliente³⁶? Ou o preço alto pode estar vinculado à qualidade percebida superior do produto, e assim, ao invés de ressaltar o valor para o comprador, o preço mais baixo irá influenciar negativamente na sua percepção de qualidade e, conseqüentemente, de valor?

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

É geralmente assumido que, com base nas informações sobre atributos do produto e preço, entre outras, os clientes formam percepções intermediárias que influenciam a compra.

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

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

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

³⁶ Baseado no fato que valor é a diferença entre sacrifícios e benefícios percebidos pelo cliente

A intenção de compra é positivamente influenciada pelo valor percebido, o qual faz a mediação entre influências do preço percebido e da qualidade percebida. Mas, quanto ao “preço consistente com a imagem do produto” isso só ocorre em condições de pouca informação, e que em níveis altos de informação a influência do preço objetivo na qualidade percebida diminui, diretamente ao aumento da qualidade e importância da informação obtida a respeito do Produto.

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

Como o valor percebido influencia a intenção de compra, e que estes são influenciados pela qualidade percebida e pelo preço percebido, as empresas devem fazer com que as decisões de compra sejam tomadas guiadas por um mix preço objetivo/qualidade, onde as percepções de valor sejam baseadas.

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

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

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

Como exemplo, podem-se citar os relógios *Rolex* e automóveis *Mercedes-Benz*, no mercado de bens de consumo. As pessoas pagarão um pouco mais pelo valor percebido, do que pagarão pelos benefícios.

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

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

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

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

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

Quanto mais importante para o cliente é o preço e quanto menos diferenciação existir entre os produtos oferecidos, menor controle o vendedor terá sobre o preço, afirma Bourne (1999).

Talvez aqui caiba a noção de criar valor para o cliente através de serviços e outros, de forma a incrementar o valor percebido mesmo em mercados ditos *commodities*, considerando a relação entre sacrifícios e benefícios, com o preço sendo, na maioria dos casos, visto como sacrifício.

3.6 Valor do Cliente e Estratégia Organizacional

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

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

Segundo Zeithaml (1988, p. 18) “a seleção de uma estratégia para um produto em particular ou segmento de mercado depende da definição de valor dos consumidores desse produto ou mercado”.

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

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

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

A idéia de que as empresas são bem sucedidas vendendo valor não é nova. O que é novo é como os consumidores definem valor nos vários mercados. No passado, os consumidores julgavam o valor de um produto ou serviço com base em alguma combinação de qualidade e preço. Os consumidores atuais, ao contrário, têm um conceito expandido de valor que inclui conveniência de compra, serviço pós-venda, “*dependability*”³⁷ entre outros.

A distinção entre o produto físico e serviços intangíveis está acabando, sendo que o que está ocorrendo no mercado é a “complexa combinação dos dois” (Normann, 1993, p. 68).

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

Excelência Operacional: categoria de consumidores deseja produtos e serviços de qualidade, mas, principalmente, desejam obtê-lo pelo menor preço possível ou da forma mais ágil (mais cômoda), ou ambos.

Intimidade com o cliente: grupo de consumidores que deseja obter exatamente o que ele deseja, ainda que se sacrificando quanto ao preço ou tempo de entrega.

Liderança Tecnológica: atende a consumidores interessados em novidades, tendências, moda. Valorizam produtos ou serviços de ponta, alta tecnologia.

Assim, ao adotar uma estratégia, a empresa atende os diferentes tipos de clientes que possuem diferentes visões de valor. Há a possibilidade de o mesmo cliente estar posicionado nas três categorias citadas, dependendo do que estiver comprando.

³⁷ Dependência

3.7 O Mercado Industrial e o Comportamento do Comprador Industrial

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

Esse mercado é considerado a especialidade do marketing dedicada aos consumidores organizacionais, tais como: empresas, instituições com ou sem fins lucrativos, órgãos governamentais e revendedores, os quais compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas, principalmente, para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo³⁸.

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

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

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

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

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

³⁸ o qual envolve, por sua vez, o consumidor final, seja indivíduo ou família

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

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

A - As decisões básicas e mais importantes no planejamento da estratégia empresarial são aquelas relacionadas com a escolha de mercado ou mercados a atender. Tudo o mais é consequência;

B - A forma do produto é uma variável, e não um dado, no desenvolvimento da estratégia de marketing. Em outras palavras, várias opções de produtos devem ser avaliadas, e selecionada a que melhor atende às necessidades de um mercado em particular.

C - O produto é o que ele faz. É o pacote total de benefícios que o consumidor recebe quando compra. Isso inclui não somente a utilidade funcional do produto, mas também assistência técnica, garantia de suprimento, serviço e uma série de relacionamentos pessoais e técnicos entre as organizações compradoras e vendedoras.

D - O produto terá diferentes significados para diferentes consumidores, o que é muito importante para a seleção dos mercados e para a fixação de preços.

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

De modo geral, há maior homogeneidade dos produtos, com uma tendência à similaridade, além da complexidade técnica, com características e especificações técnicas implicando em assistência na venda e no pós-venda³⁹, estoques de peças de reposição, entre outros. Os produtos industriais normalmente seguem especificações de entidades normativas, tais como ABNT⁴⁰, ASME⁴¹, etc.

³⁹ muitas vezes até no pré-venda, de forma pró-ativa

⁴⁰ Associação Brasileira de Normas Técnicas

⁴¹ *American Society of Mechanical Engineering*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.7.1 Centro de Compras

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

Todos os membros da organização envolvidos no processo de compra estão inclusos no Centro de Compras, cujo tamanho varia de acordo com a compra a ser realizada. Na média, o Centro de Compras inclui quatro pessoas por compra, mas o número de pessoas envolvidas em todos os estágios de uma compra pode chegar a vinte (Campanhole, 1999).

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

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

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

Estudos mostram que são poucas as diferenças de comportamento organizacional de compras com respeito ao envolvimento de vários departamentos no processo (Campanhole, 1999).

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

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

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

Os influenciadores afetam a decisão de compra, fornecendo informação para a avaliação de alternativas ou estabelecendo especificações. Normalmente, o pessoal técnico tem influência significativa no processo de compras, tais como engenheiros, controle de qualidade, P&D⁴². Algumas vezes, pessoal externo à organização pode assumir esse papel. Para compras de alta tecnologia, por exemplo, consultores técnicos geralmente são contratados para esse fim, aumentando o número de alternativas a serem consideradas.

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

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

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

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

⁴² Pesquisa e Desenvolvimento

Os esforços de marketing irão depender de quais indivíduos de centro de compras são mais importantes para uma dada decisão. Uma vez que a engenharia e produção são mais influentes na decisão de seleção do fornecedor, a ela devem ser vendidas as características da organização vendedora (Campanhole, 1999).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.7.2 Comportamento do Comprador Industrial

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

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

Os fatores que influenciam o processo decisório de compras são (Siqueira, 1992, p.120):

Fatores do ambiente

Dividem-se em físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais:

Fatores Organizacionais

Dizem respeito às variáveis que afetam a organização, tais como tarefas, estrutura, tecnologia, pessoas.

Fatores Interpessoais

Dizem respeito, basicamente. À interação entre os membros do Centro de Compras, a saber: usuários, influenciadores, compradores, decisores, guardiões, que são aqueles que controlam o fluxo de informações que o grupo recebe. Muitas vezes é o próprio comprador quem tem esse papel. Também chamado de filtros, como visto anteriormente.

Fatores Individuais

Reflete-se nas atitudes e preferências dos indivíduos envolvidos no processo de compra.

Shapiro (1995, p.301) propõe uma classificação de comportamento do cliente em relação a preços pagos pelos clientes para aquisição dos produtos e serviços, e custos do fornecedor para servir os clientes.

A CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES É FEITA DA SEGUINTE FORMA:

Clientes Passivos – são clientes menos dispendiosos, em relação aos custos de servi-los, mas estão dispostos a pagar preços altos, gerando pedidos altamente lucrativos. As razões costumam se de que o produto é insignificante no total do seu próprio produto ou porque é crucial para suas operações, ou ainda porque o custo de mudar de fornecedor não compensa, se este está atendendo as necessidades do cliente;

Clientes Barganhistas – são sensíveis a preços e relativamente insensíveis em relação a serviço e qualidade, ou seja, podem ser servidos a custos inferiores que os clientes de elite;

Clientes Agressivos – são clientes que exigem produtos da mais alta qualidade, o melhor serviço e preços baixos, é o “pagar o mínimo e obter o máximo”;

Clientes de Elite – são aqueles que representam alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços altos.

Sobre clientes, ainda, pode-se ter a seguinte classificação (Shapiro, 1995, p.183-196):

1. Clientes inexperientes dão grande ênfase à prestação de serviço do produto, sendo atraídos pelo pacote que contém benefícios e tecnologia comprovada que lhes é oferecido pelo fornecedor. Seus processos decisórios são lentos e se apóiam na orientação dos fornecedores ao longo de todo o processo de compra. A unidade tomadora de decisão envolve áreas que especificam o produto, como engenharia de produto ou de aplicações, como decisores;

2. Clientes experientes assumem mais riscos, não dependendo de pacotes do fornecedor. Alguns dos componentes do pacote anterior poderão, agora, serem adquiridos do fornecedor do sistema original, outros poderão ser fabricados pelos próprios clientes e há ainda aqueles que poderão ser comprados de outros fornecedores. Assim, os compradores tendem a tomar suas decisões com base em diferentes alternativas para a relação preço-desempenho, não seguindo recomendações de gerentes do fornecedor como antes. O processo decisório tende a se tornar mais rápido. As decisões são tomadas, basicamente, pelos compradores, quando a recompra se torna rotineira.

Existem vários modelos de comportamento do comprador industrial, basicamente, podem-se classificar os modelos de comportamento do comprador industrial em 3 tipos:

- *Modelos ligados à tarefa*

Enfatizam as atividades de compras, a saber: busca de melhores preços; prazos, qualidade do produto; custo de estoque; transporte.

- *Modelos de não tarefa*

Ligados a fatores pessoais e emocionais do comprador, não tendo relação direta com a tarefa de compras.

- *Modelos complexos*

Englobam as características dos dois modelos vistos acima, atividades de compra com os motivos do comprador.

Webster (1991) coloca ainda a necessidade de conhecer algumas técnicas utilizadas, no mercado industrial, para avaliar alternativas. Dentre elas destaca a análise de valor, utilizada para analisar um item comprado quanto ao valor econômico do seu desempenho, analisando suas partes componentes quanto a possibilidade de redução de custo, ou seja análise de projeto e de preço. Para Webster (1991, p.54), a análise de valor irá definir “a melhor compra” (*the best buy*).

Há ainda as decisões quanto a fazer ou comprar o item, analisando custos e conveniência, análise de “vendedor” e o planejamento dos requerimentos de materiais, entre outros.

3.7.3 Orientação para o Mercado e o Marketing Industrial

Siqueira (1992, p.38) afirma que muitas empresas, especialmente as do mercado industrial, são orientadas para os seus produtos e serviços, e não para o mercado.

Ao ser analisado, o mercado industrial apresenta como fator limitante o fato de ter um embasamento técnico mais complexo, o qual impõe interação entre as diversas áreas da empresa, como Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Comercial, assim como o próprio viés do Centro de Compras (Centro de Tomada de Decisões).

Quando em mercados onde o produtor impõe o produto, por sua superioridade tecnológica em relação à concorrência, ou devido ao seu porte e poder de negociação, com o cliente industrial tendo de se adaptar, a orientação se dá para o produto.

Em um contexto mais competitivo, o investimento da empresa em tecnologia se dá em relação ao atendimento das expectativas dos clientes. Ou seja, desenvolve produtos e serviços baseados no valor percebido pelo cliente.

“O marketing deve produzir o que pode vender ao invés de vender o que pode fazer” (Siqueira, 1992, p.79).

Para que isso ocorra de fato, é necessário avaliar as oportunidades de mercado e detectar as necessidades dos consumidores por meio da pesquisa de marketing.

As informações levantadas orientarão as atividades empresariais para satisfazer as necessidades e para o melhor aproveitamento das oportunidades.

Corey (1976, p.48) coloca um ditado popular muito apropriado à visão do marketing, a saber:

“If you want to sell Johnny Green what Johnny Green buys,

*You have to see Johnny Green Through Johnny Green’s eyes”.*⁴³

⁴³ Se vc quer vender ao Johnny Green o que ele compra, vc deve olhá-lo através dos seus olhos, ou seja, entendê-lo e conhecê-lo a partir do ponto de vista dele

4. Estudo de Caso

4.1 Introdução

Nos anos de trabalho na Alcoa, foi desenvolvido pelo autor um método estruturado para analisar a competitividade alcoana no mercado de alumínio primário e direcionar sua estratégia comercial para alcançar (ou superar) os resultados traçados no plano operacional⁴⁴.

Tal método envolve a questão de adicionar um valor diferenciado aos produtos, que são *commodities*, ou seja, o processo de fabricação e o produto final são idênticos aos da concorrência inseridos num mercado bastante acirrado.

Para ser competitivo nesse mercado, além de competir por custo, fazendo com que o preço final seja mais baixo, se faz necessário oferecer serviços que geram valor percebido pelo cliente. Porém, é fundamental se atentar aos custos de fornecer tais serviços que agregam esse valor à venda do alumínio fabricado pela Alcoa. Caso os clientes enxerguem e paguem determinada quantia que seja igual ou superior ao “valor” (custo) que esses serviços incorreram para a Alcoa fornecer tais serviços, a venda pode ser considerada como um negócio que agrega valor tanto para a empresa como para os acionistas⁴⁵ e por que não dizer para os clientes finais, já que, se eles pagaram determinada quantia pelo serviço, o valor desse serviço é maior do que o gasto para eles.

No caso do alumínio, como o preço final é dado pela composição do LME mais um prêmio, os custos para se fornecer serviços agregados podem ser mascarados pelo valor exorbitante do LME, fazendo com que qualquer venda possa parecer altamente rentável. Por isso, dado que a base LME é o preço mínimo a ser cobrado pelo alumínio independente do tipo de negociação, o prêmio é o principal fator negociado nas vendas de alumínio. Este prêmio cobrado acima do

⁴⁴ Plano que traça as principais metas dos números e valores operacionais e financeiros a serem alcançados no decorrer do ano

⁴⁵ Visto que aumentarão a margem de contribuição da venda, aumentando o lucro total e o valor das ações

LME deve cobrir (e até ultrapassar) todos os custos de se fornecer valor diferenciado ao produto.

Para se fazer essa análise, calculo o prêmio líquido, mais comumente chamado pela equipe de *Net Premium*, fonte de inspiração para este trabalho e foco do estudo que está sendo feito.

Para melhor compreender o conceito do *Net Premium*, será detalhado cada parte da composição do preço final do alumínio. Abaixo encontra-se uma ilustração de como se dá o processo de análise da rentabilidade comercial do alumínio para a Alcoa, após a implantação do projeto desenvolvido por mim nesse tempo de experiência e aprendizado para resolução de um problema.

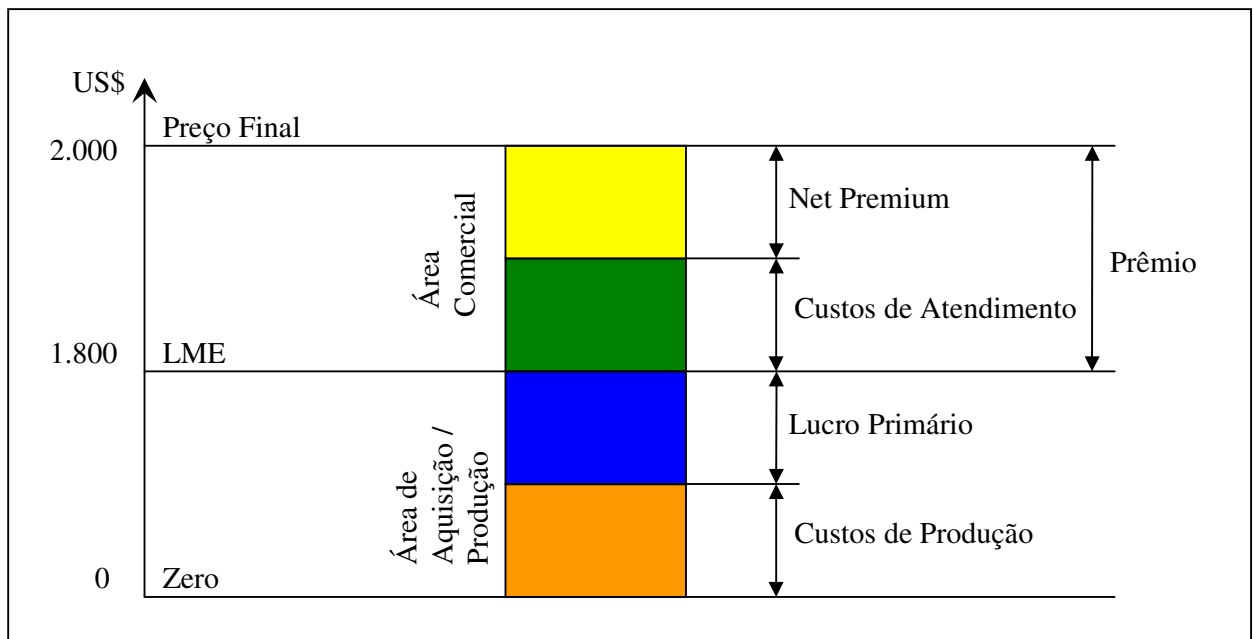


Figura 12: Composição do Preço Final do Alumínio

4.2 LME – London Metal Exchange

Para compreender esse mercado, é imprescindível o entendimento do processo de precificação do alumínio. Há, na Inglaterra, a LME (*London Metal Exchange*) onde são negociadas diariamente milhares de toneladas de metais não ferrosos, entre eles o alumínio. Assim como num mercado de ações, o preço do alumínio é negociado a cada minuto entre grandes investidores e no final do dia, são fechados preços *cash*⁴⁶ e futuros de compra e de venda, como os preços de mercadorias e futuros. Esse preço *cash* é divulgado diariamente e acaba se tornando um referencial base para as negociações de vendas de alumínio em todos os lugares do mundo.

Esse LME é uma espécie de indicador de preço global do metal, dependendo dos estoques de alumínio dentro de grandes armazéns físicos da LME, nível de produção mundial e até mesmo, nos últimos tempos, especulações de grandes *players*⁴⁷ e *traders*⁴⁸, ou seja, como numa bolsa de valores de ações, os investidores compram e vendem “papéis de alumínio” para obterem grandes retornos a curto prazo, influenciando diretamente no mercado real do alumínio que se baseia no preço LME para vender o metal.

Por isso, devido a essas especulações, para se fechar o preço final do alumínio, estipula-se um prêmio. Assim, para uma venda aqui no Brasil, por exemplo, o preço do alumínio é dado através de LME mais um prêmio. Este prêmio é um indicador do mercado local, ou seja, estoques e nível de produção do país, custos de atendimento aos clientes deste mercado, logística, entre outros, diferentemente para cada tipo de negociação e volume. O prêmio está diretamente relacionado ao nível de serviço agregado que a Alcoa oferece ao cliente que será discutido adiante.

Na figura abaixo, é mostrado o histórico da variação do preço LME futuro, nível de produção e estoque de alumínio. Podemos observar que mesmo com o aumento da oferta de alumínio

⁴⁶ Preço à vista, comumente chamado de preço LME

⁴⁷ Atores

⁴⁸ Empresas que negociam grandes volumes, compra e venda

no mercado mundial, como aumento da produção, o LME continuou no mesmo patamar, até subindo a níveis maiores no ano de 2005, como mostra o gráfico seguinte.

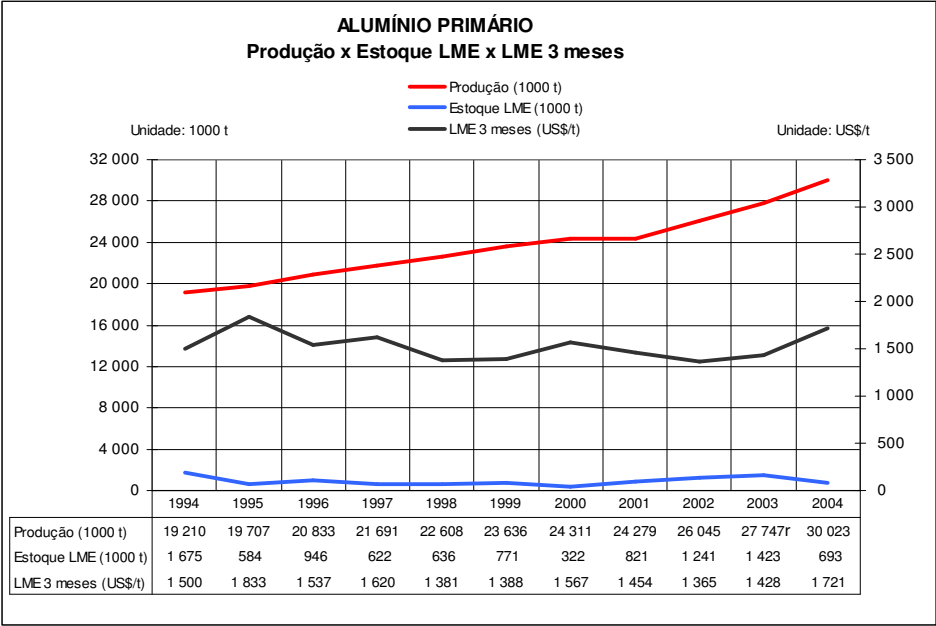


Gráfico 3: Histórico da Produção, Estoque e Preço LME

(fonte: Anuário Estatístico da ABAL – 2004)

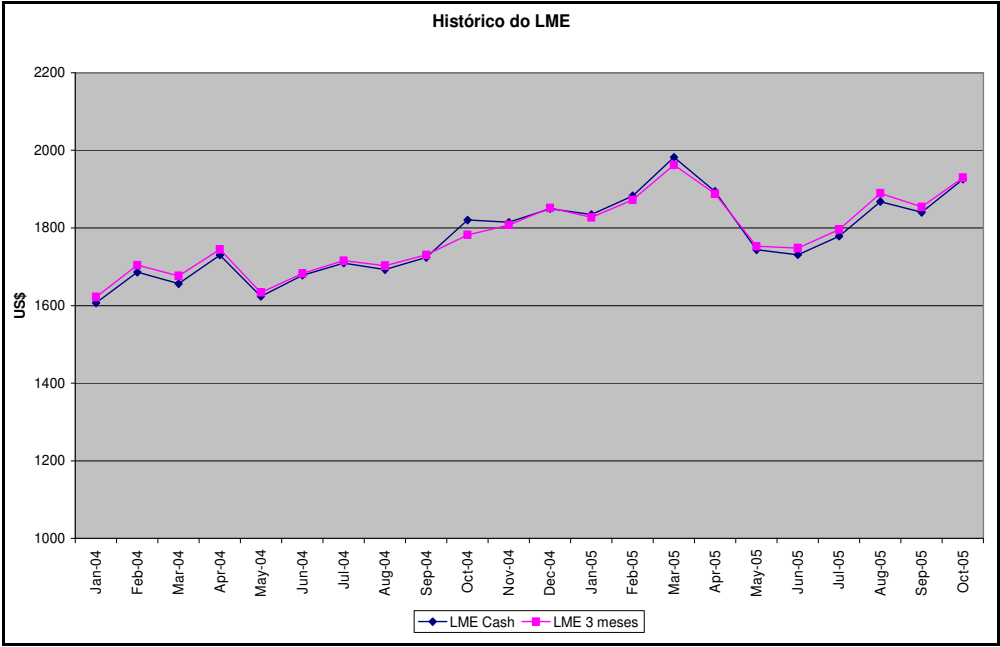


Gráfico 4: Histórico do Preço LME à vista e LME futuro

(fonte: Dados Internos Alcoa)

4.2 Custos de Produção

Este custo é o maior que existe na cadeia produtiva do alumínio (apesar da escala não estar proporcional na Figura 12, página 95). É a somatória de todos os custos incorridos desde a aquisição de matérias-primas até a saída do metal líquido da cuba, passando, inclusive, pelos custos administrativos. No capítulo 2 pôde-se conhecer mais profundamente o processo de produção do alumínio primário.

Nas tabelas abaixo podemos observar como foi o aumento do consumo dos principais insumos para a produção de alumina e alumínio no Brasil, indicando uma produção nacional crescente, porém os custos também crescentes, como informado adiante.

Insumos	2003	2004
Bauxita (1000 t)	11.035,30	11.861,10
Óleo combustível (1000 t)	671,4	653,8
Soda cáustica (1000 t)	415	483,6
Energia elétrica (GWh)	1.928,30	1.998,50

Tabela 7: Total de Insumos para produção de Alumina no Brasil

(fonte: Anuário Estatístico da ABAL – 2004)

Insumos	2003	2004
Alumina (1000 t)	2.648,80	2.820,40
Energia elétrica (GWh)	20.758,90	22.076,70
Óleo combustível (1000 t)	61	62,4
Coque (1000 t)	530,5	545,1
Piche (1000 t)	162,1	166,7
Fluoreto (1000 t)	27,2	25,7
Criolita (1000 t)	11,1	10

Tabela 8: Total de Insumos para produção de Alumínio no Brasil

Ações destinadas a assegurar o suprimento de energia a custo competitivo, bem como promover maior auto-suficiência na geração de eletricidade, constituem uma das principais frentes de trabalho da Alcoa, pois a produção de alumínio é eletrointensiva. Os gastos com energia representam cerca de 40% do valor empregado para produzir o metal. O Brasil dispõe de uma grande vantagem pelo fato de sua matriz energética ser baseada em hidrelétricas – fonte limpa e renovável. Os projetos de autogeração tornaram-se uma das soluções encontradas pela companhia para reduzir custos de aquisição e minimizar os riscos de déficit no abastecimento de energia. Concedidas em licitação pelo governo brasileiro, as usinas ajudam a manter a competitividade do negócio, além de contribuir para o desenvolvimento da infra-estrutura do país. A usina de Machadinho (SC), iniciou suas atividades em 2002, e a usina de Barra Grande (RS) iniciará suas atividade no final de 2005. Outros projetos potenciais em que a companhia participa são: Serra do Facão (GO), Pai Querê (SC/RS) e Estreito (MA/TO).

Nos mercados em que a Alcoa atua existem duas vantagens competitivas básicas: efetividade operacional e vantagem em custos. Por efetividade operacional entendemos que é necessário produzir ininterruptamente de maneira enxuta e bastante produtiva, ou seja, “fazer mais com menos recursos e em menos tempo”, para isso é preciso ser líder na tecnologia de produção do alumínio e ter *know-how*⁴⁹, neste quesito, a Alcoa atua de forma única⁵⁰ detendo patentes de várias técnicas avançadas de produção e programas de qualidade reconhecidos nacionalmente, tendo em vista o recebimento do Prêmio Nacional da Qualidade do ano de 1996. Por outro lado, a necessidade de vantagem em custos justifica-se pela alta concorrência nos mercados de atuação e também a classificação de *commodity* dada a parte de seus produtos (alumínio, alumina, chapas, entre outros).

Para ser definida a importância dos principais insumos no custo de produção de alumínio, é indicada nos quadros a seguir a participação de cada um dos insumos com relação ao consumo específico⁵¹ e ao preço final de venda (LME). Estes valores são médios para todo o mercado de alumínio brasileiro, podendo a Alcoa ser enquadrada nesta realidade.

⁴⁹ Conhecimento de Técnicas

⁵⁰ dentre os seus concorrentes

⁵¹ valor total por tonelada de metal alumínio

Insumos	Consumo Específico	% sobre LME
Bauxita	5	10
Óleo Combustível	0,5	5
Soda Cáustica	0,3	3,5
Energia (kwh)	600	1,2

Tabela 9: Proporção dos Insumos para a produção de Alumina

(fonte: Site da ABAL: www.abal.org.br)

Insumos	Consumo Específico	% sobre LME
Alumina	1,94	23
Energia (kwh)	16.000	37,5
Coque de Petróleo	0,5	4
Piche	0,1	0,9
Fluoreto	0,05	0,6
TOTAL		65

Tabela 10: Proporção dos Insumos para a produção de Alumínio

(fonte: Site da ABAL: www.abal.org.br)

Com esses dados, pode-se perceber que somente os insumos da produção do alumínio chega a custar cerca de 65% do valor final do produto. O que é muito alto, levando-se em consideração que ainda é preciso considerar o custo de operação e administrativo, salários

entre outros. Por isso, nesse mercado existe a real necessidade de competição por custos⁵² e também por diferenciação⁵³.

Na Alcoa existe um departamento de Aquisição e Logística responsável por minimizar os custos de todos esses insumos estratégicos vistos acima. Esta área possui um poder de barganha com os fornecedores bastante elevado devido à relevância dos montantes negociados nas compras e a grandes contratos, de longo prazo e por menores preços diretamente com os grandes fornecedores.

Existe um alinhamento claro entre o resultado final da Alcoa com o trabalho dessa área de matérias-primas estratégicas, em que, quanto mais conseguir comprar com qualidade e por menor custo, maior será o ganho para o Lucro Primário.

4.3 Lucro Primário

Como visto na Figura 12 (página 95), o Lucro Primário é a diferença do preço do LME e dos custos de produção do metal líquido saindo da sala de cubas. Este é o principal valor para o negócio da Alcoa como um todo. Essa margem de contribuição é aquela que deve ser suficiente para cobrir todos os custos fixos envolvidos na produção do alumínio primário.

Os acionistas observam constantemente esse número para tomada de decisão de investimentos. Pois ele mede a efetividade operacional e competitividade das plantas em se produzir metal.

Pode-se observar, no gráfico abaixo, o desempenho do valor da ação da Alcoa nos EUA. Percebe-se que, globalmente, devido aos altos custos de produção, a Alcoa não vem dando resultados significativos aos acionistas, o preço da ação vem caindo, subindo apenas nos últimos meses. Isso faz com que a estratégia da Alcoa Inc. passe a ser o investimento em produção nos países de baixo custo operacional e administrativo, como o Brasil, onde cada vez mais o retorno sobre o investimento aumenta⁵⁴.

⁵² produzir a menor custo possível para se ter uma margem alta, dado que o preço final é fixo pelo LME

⁵³ oferecendo serviços que o cliente perceba valor pagando a mais por isso

⁵⁴ No mês de agosto de 2005, o atual presidente mundial da Alcoa Inc., Alain Belda, anunciou numa reunião em Brasília, para o então presidente Lula, investimentos no Brasil a partir de 2006 da ordem de R\$ 1,5 bilhões.

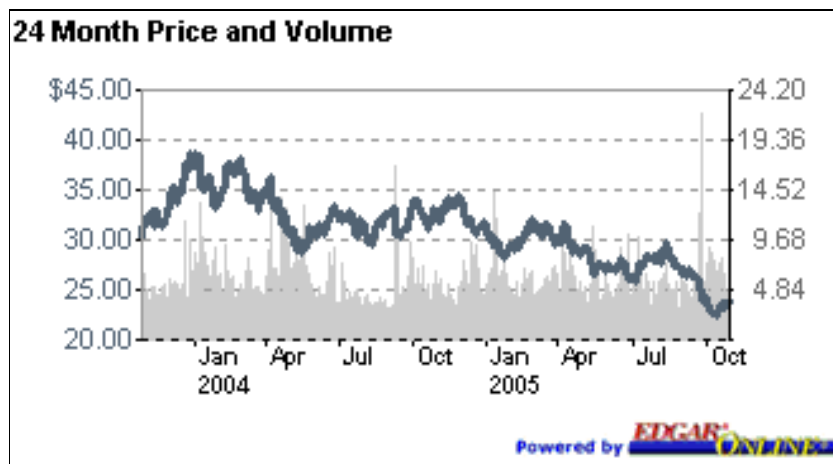


Gráfico 5: Evolução do Valor da Ação da Alcoa nos EUA

(fonte: Site Alcoa Inc.: www.alcoa.com)

O volume de produção também é muito importante para esse negócio e, teoricamente, quanto maior o volume de produção, maior é o faturamento da planta e melhor é diluído o custo fixo. Por isso, não só a Alcoa como também outras empresas fabricantes de alumínio estão investindo cada vez mais em expansões de plantas para aumentar a capacidade produtiva e gerar cada vez mais lucros primários⁵⁵.

⁵⁵ Em 2005, a CBA aumentou sua produção em 27% e a Alcoa aumentou em 18%.

4.5 Prêmio

Como ilustrado na Figura 12 (página 95), o prêmio é o valor incremental cobrado acima do LME para determinar o preço final de venda do alumínio. Este prêmio, assim como o LME, é um indicador de níveis de estoque, níveis de produção e até mesmo especulações, porém a nível local. Ou seja, dependendo da região do mundo em que se faz a negociação, o prêmio pode ser mais baixo ou mais alto.

Este incremento também reflete toda a negociação de venda do alumínio. Ou seja, o vendedor negocia formas de pagamento, modos de entregas, tipo de produto, volume do pedido com base no prêmio que o cliente deseja pagar.

A Alcoa, através desse estudo de caso desenvolvido por mim, percebeu que aqui estava uma grande oportunidade de melhorar seu resultado, investindo em uma área comercial forte e consolidada para realizar grandes e importantes negociações de vendas com volumes consideráveis, entregando um produto final da maneira que o cliente percebesse mais valor cobrando, em contra partida, um valor incremental (prêmio) acima do LME que compensasse essa diferenciação.

Nos gráficos abaixo vemos o histórico da variação dos prêmios cobrados e do LME. Os Prêmios para produtos de alto valor agregados são bem maiores que os prêmios médios para grandes volumes. Outro ponto interessante que vale ressaltar através desse gráfico é que a variação dos prêmios se dá no sentido inverso da variação do LME, para que o preço final não sofra alterações profundas no longo prazo.

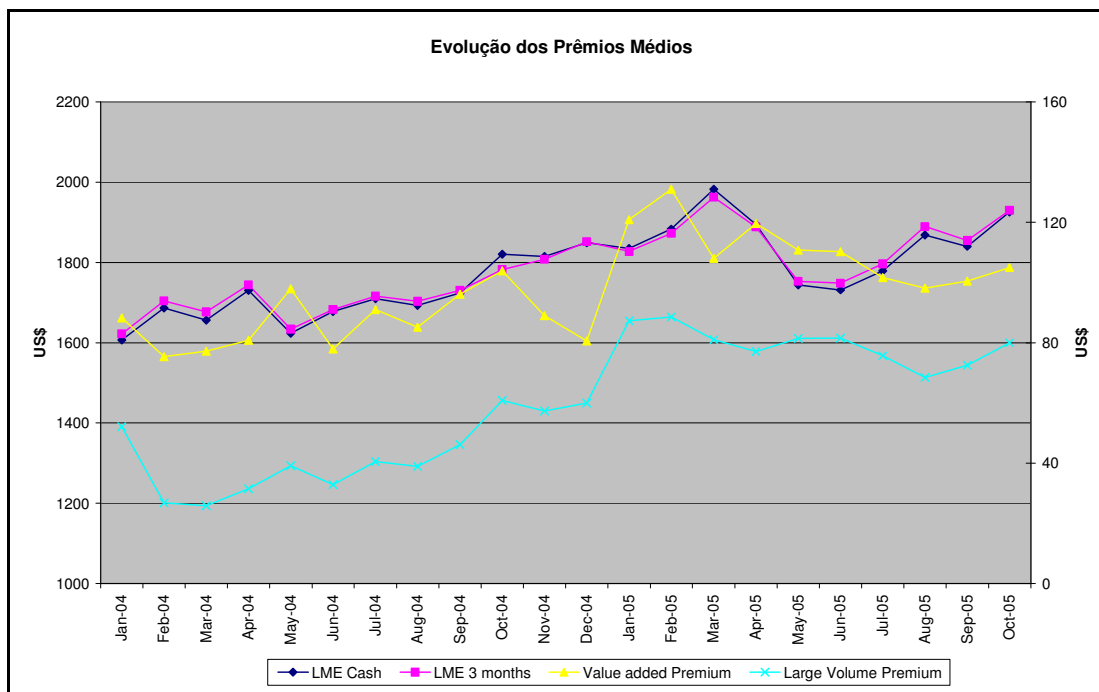


Gráfico 6: Evolução do LME X Prêmios Médios

(fonte: Banco de dados Interno da Alcoa)

Devido a essa volatilidade e des controle do LME, toda a contabilidade e planejamento da Alcoa são feitos baseados somente nos prêmios, e não em cima de preços finais. A controladoria estima as receitas e resultados com base nos prêmios. Pois o LME é uma variável não controlável. Já o prêmio, a área comercial controla, dependendo da negociação. Ao final do mês, calcula-se o LME real utilizado na venda, para se fazer a normalização dos dados contábeis.

Por exemplo, para padronização e controle dos prêmios, na área comercial existe uma tabela de prêmios *versus* volume para clientes que compram abaixo de 100 toneladas de alumínio por mês. Para os clientes que compram acima desse volume, são considerados grandes e existe uma negociação específica para cada caso, em que o vendedor busca colher a maior quantidade de informações para descobrir o que esse cliente tem como valor percebido numa compra de alumínio.

Tabela de Premios Mínimos

Vigência: NOVEMBRO/05

BASE FOB (US\$/MT)		PAL			SLU			Tx. Financeira
Tipo	Volume Mensal	HP	P1020	Liga	HP	P1020	Liga	% p/ 30 dias
Mercado Domestico	1 a 4	280	260	300	210	190	230	2,20%
	5 a 14	250	230	270	180	160	200	2,20%
	15 a 30	220	200	240	150	130	170	2,20%
	31 a 50	180	160	200	110	90	130	2,20%
	51 a 100	170	150	190	100	80	120	2,20%
>=100		Negociação aprovada pelo Gerente Comercial						
Exportação		Negociação aprovada pelo Gerente Comercial						

- (1) Premios inferiores aos indicados acima deverão ter aprovação formal do Gerente Comercial
- (2) Premios superiores não necessitam de aprovação
- (3) Prazo de pagamento limitado a 28 dias, sujeito à aprovação do crédito. Acima deste prazo, utiliza-se o VENDOR
- (4) Clientes novos deverão fazer pagamento antecipado, pelo menos nas 4 primeiras compras ou nos 2 primeiros meses, o que vier depois. Exceções deverão ter aprovação formal do Gerente Comercial
- (5) Para clientes com média de compra inferior a 100 MT/mês, utiliza-se a LME da semana anterior. Para os demais, LME do mês anterior
- (6) Para conversão do preço para reais, utiliza-se a taxa de cambio do dia anterior

Figura 13: Tabela de Prêmio Mínimo de Novembro de 2005

Com essa parte de prêmio já estruturada e verificando as oportunidades de melhorias na questão de geração de valor na venda, comecei a fazer um mapeamento completo dos principais pontos que os clientes percebem valor. Esses pontos geram os chamados custos de atendimentos para a Alcoa, que ao oferecer esses produtos e serviços agregados, abre caminho para a cobrança de um prêmio diferenciado do mercado.

4.6 Custos de Atendimento

Como falado anteriormente, os custos de atendimentos são gerados pelos valores agregados em uma venda, dependendo da negociação. A área comercial, ao perceber que os clientes enxergam valor em alguns serviços agregados que a Alcoa oferece, deve embutir no prêmio todos os custos para proporcionar tais serviços, assim os vendedores podem, em uma negociação, barganhar e conseguir alcançar patamares de prêmios elevados, isso significa que o valor desses serviços é muito maior para os clientes finais do que o custo que a Alcoa tem para proporcionar essa diferenciação, logo, os prêmios foram sendo ajustados na negociação, sendo que os vendedores possuem um limite mínimo que poderiam vender⁵⁶. Esse custo é chamado de Custo de Atendimento ao pedido do cliente.

Para que esse alinhamento dentro do negócio ocorresse, foi preciso um período de tempo para trabalhar o relacionamento com o mercado, passando confiança e, acima de tudo, a força e segurança da marca Alcoa.

Tendo-se como pano de fundo toda a bibliografia citada no capítulo 3, o autor mapeou os principais serviços que os clientes percebem valor. E todos os itens descritos a seguir podem ser resumidos como CUSTOS DE ATENDIMENTO. Ou seja, todos os custos MARGINAIS que foram gerados na produção do pedido colocado pelo cliente, da forma que ele desejava, da maneira de entrega e pagamento que ele preferia e com toda a assistência e atendimento pós-venda necessários.

⁵⁶ que, na verdade, é o custo marginal real que a Alcoa desembolsa depois de ter o metal líquido pronto, conforme explicação do processo

4.6.1 Garantia de Entrega do Volume correto no prazo prometido

Muitos fornecedores não se comprometem facilmente com um determinado volume de venda devido a vários fatores, desde especulação com LME (armazenando estoques), problemas políticos em plantas de países instáveis até falta de capacidade de atendimento. A Alcoa, diferentemente dos demais, possui uma flexibilidade para atender clientes de diferentes tamanhos, pois possui um confiável e efetivo Balanço de Metal.

O Balanço de Metal é feito pelo *Metal Control*, responsável por atualizar as previsões de vendas para todos os mercados de tempos em tempos e, informar à área comercial qual é alocação ótima de metal no mercado dependendo dos prêmios cobrados⁵⁷. Há um controle rígido no fluxo de metal em toda cadeia comercial, o *metal control* fica em contato direto com a produção de ambas as plantas para colher informações de volumes e passar informações do que devem produzir. Tendo a capacidade de oferta de metal limitada, o *metal control*, obtém com os vendedores, as previsões de vendas nos mercados, fazendo assim o balanço e controlando para que a demanda não supere a oferta e que o estoque de produto acabado no final do mês seja o mínimo possível para impactar menos no resultado final de fechamento do mês, devido ao inventário.

METAL BALANCE									
Balanço		Volume				Composição Estoque			
		1a Estim. 06/10/2005	2a Estim. 18/10/2005	3a Estim. 26/10/2005	4a Estim. 31/10/2005	Recio 42	Tarugo 348	Lingote 105	
Poços de Caldas - MG		445	445	445		Ligas Reciceladas PC			
Estoque Inicial PC		8.130	8.230	8.153		inicial			
Produção - METAL		243	293	240	0	entradas			
(-) Transferência		0	0	450	0	saídas			
(+/-) Sucata Interna		400	400	380	0	final			
Vendas		8.117	8.473	8.790	0				
ESTOQUE FINAL - TOTAL		1.101	895	878	0	Composição PREVISTA de Estoque Final			
Estoque - ALVO		400	350	500	0				
Disponível para Venda		701	545	378	0	Recio	Tarugo	Lingote	
Estoque Final com Reciceladas		1.143	937	920	42	42	500	378	
						VOLUME	1a Estim. 06/10/2005	2a Estim. 18/10/2005	3a Estim. 26/10/2005
		1a Estim. 06/10/2005	2a Estim. 18/10/2005	3a Estim. 26/10/2005	4a Estim. 31/10/2005	ICMS			4a Estim. 31/10/2005
		211	211	211		TOTAL =	7.594	6.791	6.745
		17.600	17.430	17.430					0
		13.844	17.305	17.252	0				
		243	293	240	0				
		0	0	0	0				
		3.724	42	139	0				
		50	30	100					
		3.674	12	39	0				

Figura 14: Balanço de Metal

⁵⁷ Conseqüentemente *Net Premium*

Assim, a Alcoa se compromete a atender os clientes nos volumes corretos requisitados por eles e nas datas em que desejam.

Para que o lote comprado chegue no cliente final mais eficientemente e sem problemas, terceiriza-se o serviço de transporte da carga. Para que não haja atrasos, mesmo com possíveis problemas causados por quebra de caminhões, atrasos de navios, etc. a Alcoa paga um preço coerente com a expectativa do serviço e esse custo é repassado no prêmio das vendas CIF's (*Cost in Freight*), ou seja, o preço do frete é embutido no prêmio. Geralmente, nas grandes negociações acima de 100 toneladas, as vendas são CIF e os clientes enxergam grande valor nessa confiabilidade no sistema de entregas da Alcoa respeitando o *lead time* acordado na hora da venda. Por isso o cliente aceita pagar por essa diferenciação e pela segurança de poder contar com a Alcoa a qualquer momento que precisar para que sua linha de produção não pare, mesmo se outros fornecedores falharem na entrega.

Atualmente, o lead time de entrega oferecido pela Alcoa é o menor que existe no mercado e a flexibilidade de ter volumes disponíveis a qualquer momento também é única, devido ao sistema de previsões do *metal control*.

Outra coisa importante é a inovação e tecnologia das empresas terceirizadas de transportes que, na verdade, representam a Alcoa e vestem a camisa alcoana na hora da entrega do material e contato com o cliente final, tratando-os com diferenciação e qualidade.

Segue abaixo o indicador de *Delivery Performance*⁵⁸ das plantas, ou seja, porcentagem de entregas sem atrasos.

⁵⁸ Indicador que mede a taxa de atrasos de chegada no cliente final na data acordada sobre o total de embarques realizados

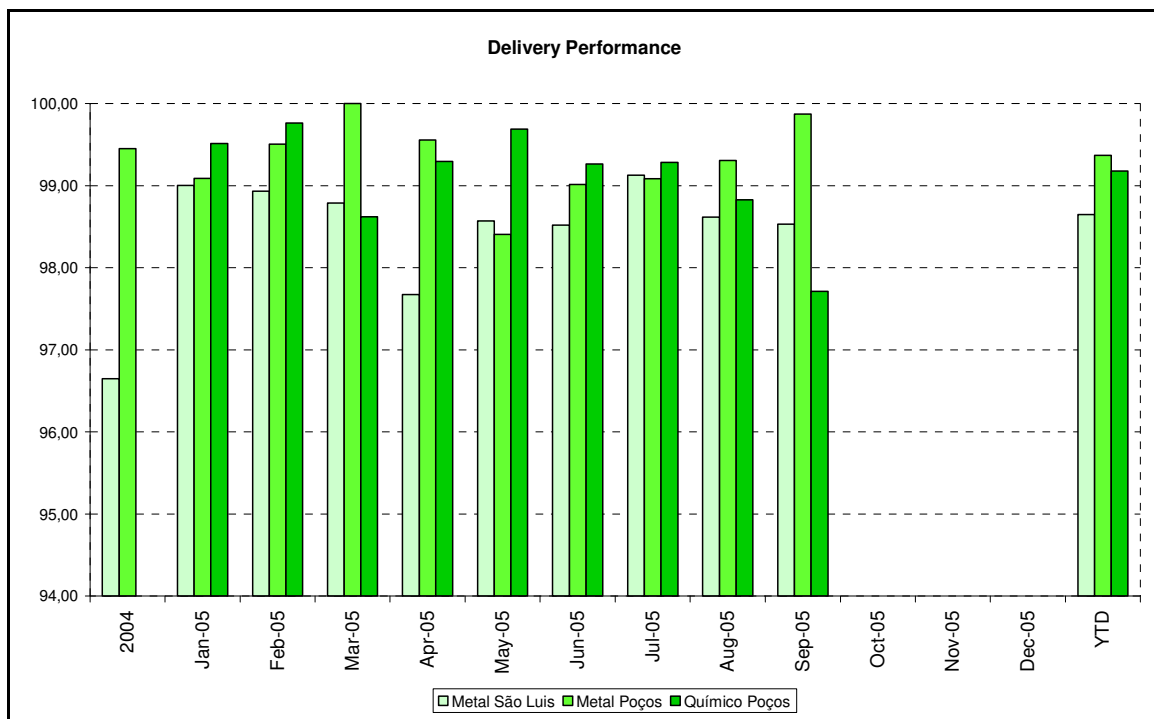


Gráfico 7: Performance da Entregas das Expedições de Primários

(fonte: Banco de Dados Interno da Alcoa)

Um exemplo prático é o contrato fechado com um cliente colombiano em janeiro de 2005. O principal fornecedor deles é da Venezuela, que por diversas vezes não cumpriu o prazo de entrega por diversos motivos⁵⁹. A Alcoa, percebendo isso, ofereceu um lote para esse cliente a um prêmio bastante acima de mercado, porém com a garantia de entrega que eles precisavam. O cliente percebeu grande valor nisso e pagou o prêmio cobrado pela Alcoa, que certamente foi bem maior do que o frete contratado pela área de logística da Alcoa, pois o valor percebido pelo cliente era maior que o custo desse frete. Mas, mesmo assim, isso deve ser considerado como um custo de atendimento desse pedido. Essa venda gerou um ótimo retorno para a companhia.

⁵⁹ entre eles, e principalmente, o motivo político da Venezuela, já que a empresa fornecedora é estatal (Venalum)

4.6.2 Gerenciamento de Carga e Seguro

A questão de segurança em nosso país é um problema sério. O roubo de carga no Brasil está bastante comum e nos últimos tempos, devido ao aumento do preço (LME) do alumínio, esta carga está muito visada.

Então, para garantir ao cliente a segurança da carga comprada, a Alcoa terceiriza um serviço de rastreamento de carga por satélites, em que, quando há algum problema com o material transportado, a gerenciadora do risco entra em contato com a Alcoa para serem tomadas decisões diante das transportadoras, seguradoras e clientes.

Além disso, há o seguro pago pela Alcoa da carga durante a viagem. Esses custos são repassados aos clientes que comprem com o *Incoterm* CIF ou FOB – Dirigido⁶⁰.

Na figura a seguir, podemos observar a tela de gerenciamento de risco que qualquer funcionário alcoano ou cliente autorizado pode acessar. Esse sistema permite rastrear todo o percurso da carga.

⁶⁰ O primeiro, o material é entregue no cliente; o segundo, o responsável pelo pagamento do frete para a transportadora é o cliente, porém o fornecedor indica a transportadora e assume o risco da carga, ou seja, o gerenciamento e seguro



Figura 15: Tela do Gerenciamento de Carga e Risco

Esses serviços são bem quistos neste mercado. Os clientes percebem grande valor agregado nessa pós-venda, por isso aceitam pagar um incremento acima da média do mercado. Obviamente, todos os custos para se ter esses serviços são repassados indiretamente ao cliente através do prêmio, fazendo com que a venda desse alumínio se torne mais atrativa.

4.6.3 Mix de produtos – Formato

A diversidade de clientes de alumínio primário é imensa, porém, o formato do alumínio primário não varia muito devido à padronização internacional. O alumínio pode ser vendido na forma líquida, lingotes (*standards* ou *Sows*) ou tarugos.

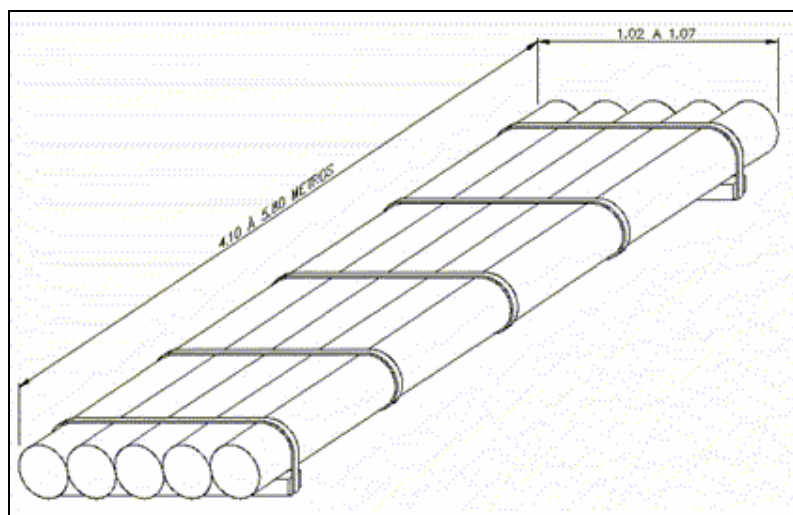


Figura 16: Ilustração de Tarugos

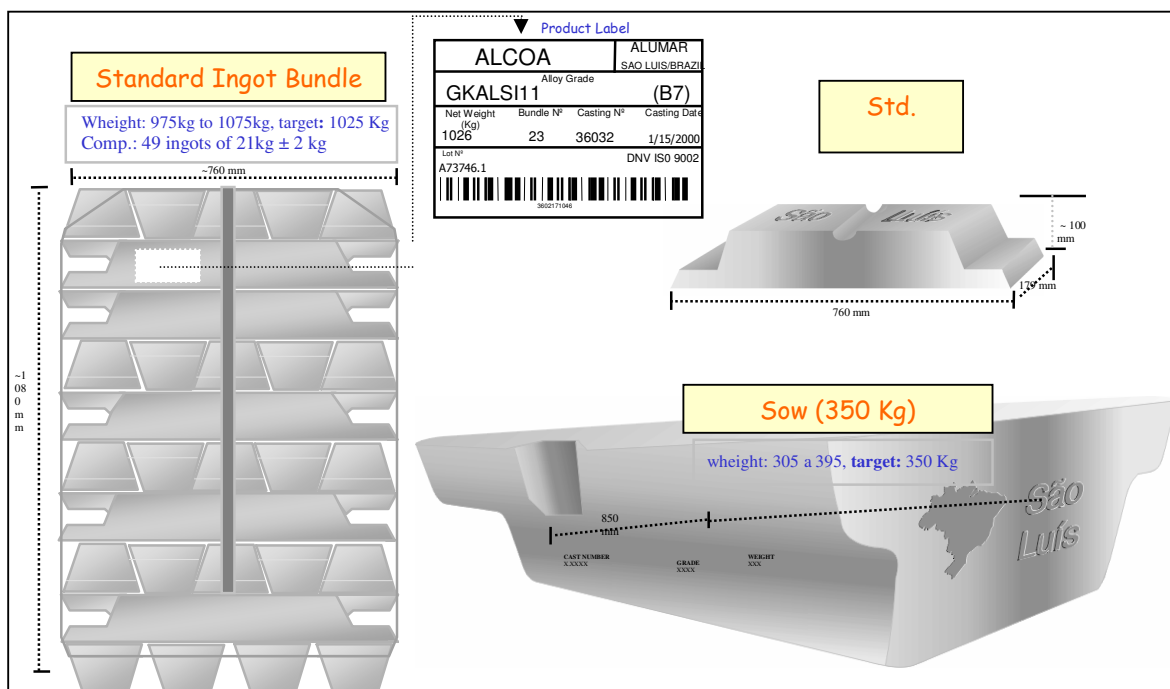


Figura 17: Ilustração dos Lingotes (Standards e Sows)

O alumínio líquido é vendido para aqueles clientes próximos às plantas e que possuem a refusão como gargalo. O alumínio líquido é embarcado num cadinho⁶¹ especial, com procedimentos de segurança totalmente diferenciados, visto que é um material de alta periculosidade.



Figura 18: Alumínio Líquido

Os lingotes são as formas de vendas mais comuns. Os lingotes *standards* pesam aproximadamente 23 quilos e os lingotes *Sows* pesam 300 quilos, sendo bem maiores que o anterior e vantajoso para os clientes pois abaixam a perda de fusão no forno de refusão.

⁶¹ recipiente armazenador de metal líquido



Figura 19: Amarrados de Lingotes no Pátio da Expedição de Poços de Caldas

Os tarugos são formas cilíndricas de alumínio sólido, que podem ser de diferentes diâmetros e comprimentos. São utilizados na produção de perfis no processo de extrusão.



Figura 20: Amarrados de Tarugos no Pátio da Expedição de Poços de Caldas

Para cada formato há um custo variável de transformar o alumínio líquido nessas diferentes formas sólidas. De acordo com o pedido do cliente e o que for agregar mais valor a ele, são feitos os processos necessários para dar a forma ao alumínio. Lembrando que o balizador de custos variáveis das etapas desse processo de transformação para se chegar à forma final é o metal líquido, ou seja, o produto alumínio líquido tem custo zero para ser transformado, já o lingote tem custo zero (alumínio líquido) mais o custo variável de lingotamento (depende da máquina em que é feito, volume, etc). Opta-se utilizar o custo variável pois os investimentos nos ativos já foram feitos⁶² e os ativos continuarão na fábrica independentemente se serão utilizados muito ou pouco. Caso haja a necessidade de se fazer um estudo de investimento ou venda de equipamento, aconselha-se utilizar o custo total, que envolve os custos fixos e de depreciação das máquinas.

⁶² Sunk Costs

Novamente, esses custos variáveis para se produzir o alumínio no formato que o cliente deseja, embute-se no prêmio, que é repassado ao cliente.

Um exemplo de venda de alto valor percebido pelo cliente foi para o Chile. O cliente costumava receber alumínio no formato de lingotes. Sabendo que ele derretia o lingote para fazer tarugo e depois processar os tarugos, a Alcoa ofereceu alumínio no formato de tarugos a um prêmio bastante competitivo. Ao final, o prêmio foi vantajoso tanto para a Alcoa (pois mais do que cobria os custos de produção de tarugos) como para o cliente, pois o mesmo economizou uma etapa do processo, percebendo muito valor nessa compra.

Outro exemplo, são as entregas que a Alcoa faz para um cliente do setor automotivo, localizado a 130 quilômetros de distância da fábrica de Poços de Caldas, de alumínio líquido. Um projeto de muita audácia, pela alta periculosidade do transporte, no qual o cliente enxergou algo mais e está a mais de cinco anos comprando esse produto, com um contrato fechado.



Figura 21: Carregamento de Alumínio Líquido



Figura 22: Transporte de Alumínio Líquido até a Planta do Cliente Final

Desenvolvendo um pouco mais esse exemplo, podemos notar que o cliente enxerga muito valor em receber o metal na forma líquida, pelos motivos que sejam, provavelmente pela economia no custo de refusão (energia cara demais para derreter o alumínio sólido). Nós, da área comercial, percebemos que para atender esse cliente valeria à pena investir num sistema de transporte diferenciado, ou seja, os custos (por tonelada de metal) para o transporte desse material numa distância de aproximadamente 130 km seriam menores do que o cliente paga por isso, lembrando que a vantagem é que esse produto tem custo zero para forma.

4.6.4 Mix de produtos – Composição Química

Atualmente, a comodidade de se comprar o produto desejado da maneira que quiser e com as características físicas e químicas detalhadas nos limites de especificações, é um diferencial importante que o cliente percebe valor.

O alumínio, misturado com outros metais diferentes, pode proporcionar propriedades mecânicas diferentes. Essa mistura é chamada de liga de alumínio. Para cada componente adicionado na liga, há uma diferente característica ou propriedade físico-química. Por exemplo, a liga para produção de rodas de automóveis deve ser diferente da liga para produção de fios e cabos.

INCOT PLANT		SPECIAL ALLOYS - Specifications																							
								AISI 11%																	
Code	LIMITS	Si	Fe	Mg	Ti	Sr	Ca	Cu	Na	P	Sb	Li	Ni	B	Sn	Pb	Mn	Zn	Cr	V	Cd	Ga	OC	TO	
Harcor Alloy (Coff)		115			1,70	5,63																			
B33	USL	12,0	0,12																					0,05	0,15
	X	11,5																							
	LSL	11,0																							
Harcor Alloy (Coff)		121																							
B34	USL	11,8	0,12	0,05	0,15	0,050	0,002	0,01										0,05	0,10					0,05	0,15
	X	10,9			0,13	0,043																			
	LSL	10,0			0,10	0,035																			
Harcor Alloy (Coff)		117			1,87	5,78																			
B35	USL	12,20	0,15	0,15	0,15	0,050												0,10						0,05	0,15
	X	11,9			0,13	0,040																			
	LSL	11,50			0,10	0,030																			
Harcor Alloy (Coff)		124			1,87	5,63																			
B36	USL	11,50	0,12	0,120	0,15	0,040	0,0020	0,030	0,0015				0,020		0,010	0,010	0,030	0,050					0,030	0,10	0,15
	X	11,15		0,10	0,13	0,030																			
	LSL	10,80		0,08	0,10	0,020																			
Harcor Alloy (Coff)		117		1,13	1,87	4,38																			
B37	USL	11,5	0,13	0,30	0,10	0,035	0,0020	0,01										0,05	0,050					0,03	0,15
	X	11,0		0,28	0,080	0,030																			
	LSL	10,5		0,25	0,06	0,025																			
Harcor Alloy (Coff)		116		2,94	1,22	4,06																			
B38	USL	13,0	0,25	0,05	0,05		0,05	0,05										0,05	0,05					0,05	0,15
	X	12,7																							
	LSL	12,3																							
Harcor Alloy (Coff)		132																							
B39	USL	11,5	0,13	0,30	0,10	0,035	0,0020	0,01			0,0014	0,005	0,0003					0,05	0,050					0,02	0,15
	X	11,0		0,28	0,080	0,030																			
	LSL	10,5		0,25	0,06	0,025																			

Figura 23: Catálogo de uma Família de Ligas oferecidas pela Alcoa

O cliente percebe valor ao receber a liga na composição química desejada, para que isso ocorra, se faz necessário adicionar ao alumínio, no forno, as anteligas. Essas anteligas possuem custos de mercado (assim como o alumínio) e custos operacionais variáveis adicionais ao alumínio puro. Portanto, para se chegar na composição ideal, dependendo da pureza e rendimento da anteliga, a área de aquisição de materiais estratégicos compra a quantidade necessária para tal produção, o que incorre um custo por tonelada de produção dessa liga. Esse custo variável é o custo de atendimento desse pedido. Para se chegar nesse

custo variável de se fazer uma liga na medida exata que o cliente deseja, também desenvolveu uma técnica descrita em anexo a esse trabalho.

Um exemplo claro de valor adicionado dessa maneira a grandes contratos, são com os principais fabricantes de componentes automotivos que percebem alto valor ao receberem lingotes diretamente nas ligas que desejam, pois dessa maneira podem atender a flexibilidade das grandes montadoras.

Uma outra maneira de se adicionar valor diretamente ao produto é com relação à pureza do metal. Existem diferentes purezas de alumínio, a mais vendida é a de 99,7%. Porém, existe metal, de menor quantidade, devido a maior dificuldade de obtenção, de pureza 99,9%, que faz com que o cliente enxergue maior valor pela maior qualidade do mesmo ao utilizá-lo em seu processo.

4.6.5 Financiamento

Geralmente, o alumínio costuma ser a principal matéria-prima dos clientes que comprem este material, se tornando indispensável para o mesmo se manter. Mas, infelizmente, nem todos possuem a saúde financeira necessária para fazer compras com pagamento antecipado ou à vista, ainda mais da principal matéria-prima e em grande quantidade, com o preço fixado em dólar, portanto dependendo do câmbio.

Por isso, de acordo com as necessidades dos clientes e respeitando a política de crédito interna da Alcoa, a área comercial negocia prazos de pagamentos e custo financeiro para cada negociação.

Essa negociação é feita de tal maneira que melhor rentabilize a venda segundo um custo de oportunidade financeiro adotado pela corporação. Baseado nisso, se a taxa financeira de oportunidade da Alcoa é de 1,7% a.m. e uma venda é realizada com condição de pagamento de 30 dias com 1,4% a.m, há um custo que a área comercial deve arcar e, portanto, embutir no prêmio. Caso o custo financeiro seja superior ao de oportunidade, por exemplo, 2,0% a.m, há

um ganho financeiro, que, para fins de entendimento, é considerado um “custo negativo” (aumentando o ganho para a Alcoa) no final das contas.

Existem várias negociações correntes que estão com prazo de pagamentos de 7 dias “sem juros”, ou seja, taxa financeira zero. Obviamente, como o dinheiro custa no tempo, esses sete dias causam um custo financeiro que é repassado indiretamente ao cliente através de um incremento no prêmio final.

4.6.6 Outros

Às vezes, cada negociação requer algum tipo específico de serviço agregado que pode adicionar ou tirar valor do prêmio cobrado na hora da venda, cabendo ao vendedor negociar esse serviço, tendo noção do custo que é gerado para a Alcoa fornecer esse serviço. Mas analisando que o cliente enxerga um valor maior obtendo esse serviço, esses custos são repassados no prêmio a um valor proporcional.

Por exemplo, alguns clientes do mercado doméstico necessitam de assistência técnica para manuseio do produto ou solução de algum problema que, não necessariamente, tenha a ver com o alumínio comprado. Portanto um consultor é deslocado para a planta do cliente por um determinado período de tempo, gerando custos, que são repassados para o cliente, que paga pois enxerga um valor maior do que o econômico gasto por ele.

Aqui também são considerados todos os outros custos que não se enquadram nos anteriores mas que são gerados na venda. Por exemplo, em todas as exportações, há um incentivo dado pelo governo de aproximadamente US\$ 10,00 / tonelada (para o alumínio) chamado *drawback*⁶³, esse valor entra como um “custo negativo” para as exportações.

⁶³ incentivo fiscal às empresas exportadoras

4.7 Net Premium

O *Net Premium*, ou prêmio líquido, é um indicador que revela quanto determinada venda gera de margem, arbitrando-se o custo do metal líquido na sala de cubas como sendo igual à LME, ou seja, metal líquido é a base zero, o ponto de partida da análise. Como observado na Figura 12 (página 95), seu cálculo é feito partindo do prêmio nominal⁶⁴ subtraindo todos os custos variáveis para a Alcoa atender determinado pedido, dependendo das condições comerciais e cenário da negociação feita. Existe um *Net Premium* para cada tipo de negociação.

Esse indicador foi desenvolvido e estruturado para avaliar o desempenho da Área Comercial de Metal Primário, pois num mercado de *commodities* é preciso analisar qual o ganho real da venda concretizada para determinado cliente em certas condições comerciais. Porém, a utilização do NET vai além da análise de desempenho, sendo utilizado principalmente para tomada de decisões gerenciais de vendas, como, por exemplo, avaliar sustentabilidade de contratos novos e antigos, vendas *spots*, qual cliente mais rentável (em termos de Custo X Benefício e ganho real) para vender metal, discrepâncias entre os mercados (externo, interno e intracompanhia), desvio em relação ao custo de oportunidade.

Antigamente, a eficiência da venda do alumínio era medida apenas pelo índice LME fechado na hora da venda, ou seja, esperava-se o melhor momento da curva diária da cotação do alumínio na bolsa de Londres para se fechar o negócio. A companhia enxergava a venda como um preço final único e fechado.

Porém, esse procedimento incorria alguns equívocos, pois o preço do alumínio em Londres não retratava 100% da realidade do mercado, pois, apesar do LME estar atrelado a estoques físicos do metal, as especulações em cima desse índice eram imensas e as discrepâncias do desenvolvimento de países distintos eram enormes. Portanto foi criado o prêmio, ou seja, um valor incremental acima (ou abaixo) do LME, dependendo do mercado regional em que se está atuando e, principalmente, da negociação feita pela área comercial.

Recentemente, a Área Comercial de Alumínio Primário da Alcoa começou a utilizar uma estratégia diferenciada para analisar sua competitividade no mercado de *commodities*. Tal

⁶⁴ valor incremental cobrado sobre a LME na venda do alumínio

estratégia está alinhada com os conceitos da bibliografia sobre Valor Percebido pelo Cliente e Valor Entregue ao Cliente, bem como a política de preços e custos. Porém, esse conceito estava apenas na cabeça dos vendedores e gerência, estando suscetível a erros e não armazenando históricos para se fazer comparativos e análises para futuras e/ou outras negociações.

Como explicado anteriormente, o *NET PREMIUM* é um indicador que mede o ganho real na negociação como um todo acima do preço LME do alumínio. Para isso, basta subtrair os custos de atendimentos do prêmio cheio, ou nominal.

Abaixo temos um exemplo de cálculo do *Net Premium* de uma negociação fechada com o cliente do mercado doméstico Rexam, do segmento de Embalagens, que comprou o produto P1020 ⁶⁵, da fábrica de São Luis, com o frete incluso no preço em março do ano de 2005, a um prêmio nominal de US\$ 300,00 (os números estão totalmente fictícios e fora de proporção).

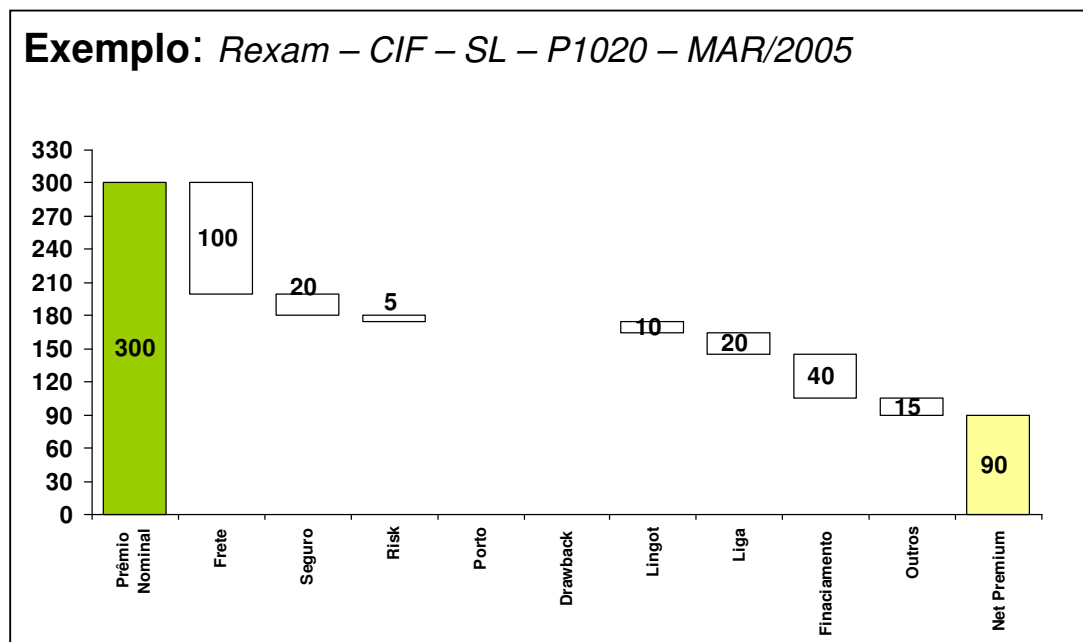


Figura 24: Exemplo de Cálculo do *Net Premium*

⁶⁵ alumínio de pureza 99,7% no formato lingote standard

Calculando o *Net Premium* de todas as vendas realizadas é possível verificar qual a rentabilidade gerada pela a área comercial de alumínio primário da Alcoa, pois todas as variáveis (prêmios e custos de atendimento) são negociáveis e ajudam na rentabilidade do negócio como um todo.

O *Net Premium* é diferente do lucro da operação da venda para aquele cliente, pois considera apenas os custos variáveis e não considera a receita total, apenas o prêmio. Ao pensar o prêmio como a receita gerada na venda, o *Net Premium* se aproxima mais de uma margem de contribuição da venda.

Para melhor alocar a disponibilidade de metal que a Alcoa possui, deve-se priorizar os clientes com melhor *Net Premium*, caso algum cliente esteja fora da média, é preciso alterar algum ponto na negociação com o cliente⁶⁶.

Para otimizar essa alocação de metal, deve-se ter em mente a estratégia competitiva da Alcoa, ou seja, qual decisão tomar diante um mercado altamente competitivo que é o de *commodities* para maximizar as vendas e, conseqüentemente, o lucro total. É preciso pensar não só no aumento de *market share* nos mercados estratégicos, mas também na retenção de clientes rentáveis, enfim, o *Net Premium* otimiza o mix das negociações feitas na carteira de clientes, mostrando qual é o resultado dessa estratégia comercial.

Os principais clientes e usuários dessa informação são a equipe e gerência da Área Comercial de Metal Primário, Controladoria da Alcoa e Diretoria não só de Primários, como também da planta de Poços de Caldas e São Luís.

Os fornecedores dos recursos necessários para se calcular o NET estão em diferentes áreas da Alcoa (Logística, Tesouraria, Controladoria de Primários, Comercial, etc.), tais recursos são as constantes de cenário (informações básicas que influenciam no cálculo do NET, como custo de frete, custo variável de lingotamento, custo de anteliga, seguros e outros custos) e as informações contidas no banco de dados do sistema de informações da Alcoa sobre todos os faturamentos ocorridos no período vigente da análise.

O procedimento que utilizo para o cálculo dos *Net Premiums* está descrito em uma documentação da empresa, mas de maneira geral, ele é feito em uma planilha eletrônica,

⁶⁶ aumentar o prêmio ou mudar algum serviço agregado

consolidando todas essas informações para se fazer o cálculo final do NET. Existe um procedimento lógico para esse cálculo, mas basicamente é subtrair os custos de atendimento do prêmio cheio, respeitando todas as condições e restrições de cada tipo de negociação.

Na figura abaixo se encontra uma simulação do cálculo do NET, com valores totalmente aleatórios:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	LME	1839,9	FretePC 18	Lingot SL 6	Seguro SL 0,20%	FixoRiskSL 11823	DrawBae 10	NETDPSL 24	Antiga	Voliga	Custo	Media							
2	PISA-Cofins	3,25%	FreteML 79	Lingot PC 8	Seguro PC 0,20%	FixoRiskPC 1982	FatorFre 69,7	NETBSL 21	Antiga	Voliga	Custo	Media							
3	IPI	4,00%	FreteSL 88	Tarug 50	Risk SL 2,70	Vol. RiskSL 4,379	FatorRis 5,4	NETDPA 47	Antiga	Voliga	Custo	Media							
4	TaxaFinanc	2,00%	PortoSL 12	Antlignorm 10	Risk PC 0,53	Vol. RiskPC 3,557	FatorLin -2	NETTOT 44	Antiga	Voliga	Custo	Media							
5	Dólar	2,2244	PortoSP 37	AntligECP 5															
6																			
7	Cliente	Área	Segmento	Prod	Fab	Mod	Prazo	CF	Vendo	Produto	Class	Volume	ICMS	Frete	Risk	Seg	Lingot	Ant-lig	Draw
8	A PRATS	Mercado	transp	220	PAL	FOT	028 ddi	2,2		P-0610-A	P1020	80762	12%	0,0	0,5	5,4	8,0	0,0	
9	ALCCLA	MERCAT	others	200,0	SLU	CIF	028	2,2		P-0406	HP	63,063	12%	88,1	2,7	7,8	6,0	0,0	
10	ALCOA-KINDVILLE	Mercado	export	200,0	PAL	FAS	A Vista		1	THC763MEX	Tarugo	407866	0%	27,2	0,5	4,1	50,0	0,0	
11	ALCOA-MANUFACTUR	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0		A356.2 N37 (S)	Liga	301420	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
12	ALCOA-MANUFACTUR	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0		C355 L8 (ST) Liga		161952	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
13	ALCOA-MANUFACTUR	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0		AIS17 A29 (S) Liga		221768	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
14	ALCOA-MANUFACTUR	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0		AIS11 B46 (S) Liga		710958	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
15	ALCOA-NEDERLAND	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0		AIS17 A43 (S) Liga		437573	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
16	ALCOA-NEDERLAND	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0	1	AIS11 B51 (S) Liga		401847	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
17	ALCOA-NEDERLAND	MERCAT	export	50,0	SLU	FAS	000	0,0		AIS18 G17 (S) Liga		100570	0%	12,1	0,0	0,0	6,0	10,1	
18	ALCOA-ITAPISSUMA	Mercado	intercomp	18,5	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		AA 34,0%	P1020	50737	12%	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	
19	ALCOA-ITAPISSUMA	Mercado	intercomp	18,5	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		AA 38,5	P1020	44857	12%	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	
20	ALCOA-ITAPISSUMA	Mercado	intercomp	18,5	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		P-1535-A	P1020	7230	12%	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	
21	ALCOA-ITAPISSUMA	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6060	Tarugo	357531	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
22	ALCOA-ITAPISSUMA	MERCAT	intercomp	18,5	SLU	FOB	BEM DEBITO		1	P-1020-A	P1020	3,438,502	12%	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0	
23	ALCOA-ITAPISSUMA	MERCAT	intercomp	53,0	SLU	FOB	BEM DEBITO		1	P-20100B (S)	P1020	553,496	12%	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0	
24	ALCOA-TUBARAO	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6065	Tarugo	68206	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
25	ALCOA-TUBARAO	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6060	Tarugo	1336232	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
26	ALCOA-TUBARAO	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6061	Tarugo	22894	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
27	ALCOA-TUBARAO	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6063	Tarugo	849133	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
28	ALCOA-TUBARAO	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6351	Tarugo	22365	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
29	ALCOA-TUBARAO	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOB	S/ Debito	2,2		TH6463A	Tarugo	32170	12%	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	
30	ALCOA-UTINGA	Mercado	intercomp	18,5	PAL	FOT	S/ Debito	2,2		P-1020-A	P1020	77190	12%	0,0	0,5	4,9	8,0	0,0	
31	ALCOA-UTINGA	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOT	S/ Debito	2,2		TH6060	Tarugo	78472	12%	0,0	0,5	5,2	50,0	0,0	
32	ALCOA-UTINGA	Mercado	intercomp	144,0	PAL	FOT	S/ Debito	2,2		TH6463A	Tarugo	24426	12%	0,0	0,5	5,2	50,0	0,0	
33	ALCOA-UTINGA	MERCAT	intercomp	18,5	SLU	FOB	BEM DEBITO		1	P-1020-A	P1020	743,236	12%	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0	
34	ALUFENIX	Mercado	build	250	PAL	FOT	021 ddi	2,2		P-1020-A	P1020	5180	12%	0,0	0,5	5,5	8,0	0,0	
35	ALUFENIX	Mercado	build	250	PAL	FOT	028 ddi	2,2		P-1020-A	P1020	5179	12%	0,0	0,5	5,5	8,0	0,0	
36	ALUMINIO DEL URUGU	MERCAT	export	160,0	SLU	CIF	LIC A VISTA	0,0		P-0610-A (ST)	P1020	76,263	0%	88,1	2,7	6,9	6,0	0,0	
37	ALUMINIO VERDES MA	MERCAT	consum	250	SLU	CIF	0210280035	2,2		P-1020-A	P1020	6,149	12%	88,1	2,7	6,9	6,0	0,0	
38	ANDRA	Mercado	transp	300	PAL	FOT	014 ddi	2,2		ALSH1 B38	Liga	12234	12%	0,0	0,5	5,7	8,0	10,1	
39	BERACA SABARA QUI	MERCAT	others	250	SLU	FOB	0210280035	2,2		P-1020-A	P1020	13,299	12%	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0	
40	BIGAGIO	Mercado	transp	300	PAL	FOB	014 ddi	2,2		A 356.2 - SL	Liga	8073	12%	88,1	0,0	0,0	8,0	10,1	
41	BIG RODAS	MERCAT	transp	190	SLU	FOB-D	007	0,0		A356.2 N36	Liga	26,682	12%	0,0	0,0	0,0	6,0	10,1	

Figura 25: Tela da Planilha de Cálculo do Net Premium

Para facilitar a tomada de decisões de maneira rápida e visual, são gerados alguns relatórios. São eles: Relatório de Custeio por Produto; Ranking de Clientes; Mapa NET.

O Relatório de Custeio por Produto é o mais completo de todos, mostrando um resumo de todos os faturamentos negociados do mês, com todos os prêmios e custos de atendimento para efetivar a venda de determinado produto para determinado cliente com um tipo de negociação. Além disso, tem-se o *Net Premium* para cada tipo de negociação (diferentes produtos, formas, fretes, etc). Para cada cliente pode existir mais de uma negociação.

Next Previous Zoom Print... Setup... Margins Normal View Close Help

Cliente	Premio	Fab	Modo	Prazo	CF	Produto	Volume	Rate	Risk	Seg	Lingdt	Art-fig	DravBa	Financi	Outros	NET	NETBSL
AL PRATS	220	PAL	FOT	028 d/d	2,2	P-0610-A	60762	0,00	0,50	3,81	8,00	0,00	0,00	0,00	-498	212,7	144,7
ALCILA	120	SLU	CIF	028	2,2	P-0405	63053	77,11	2,62	8,28	6,00	0,00	0,00	0,00	-47,4	30,8	30,8
ALCOA - KNOXVILLE OFFICE	200	PAL	FAS	A Vista		THC769/E	407866	3478	0,50	2,86	50,00	0,00	-10,00	0,00	0,00	121,9	58,9
ALCOA MANUFACTURING (GB) LTD	40	SLU	FAS	000	0	A356.2 N3	301420	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOA MANUFACTURING (GB) LTD	40	SLU	FAS	000	0	C356 L3 (S	151952	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOA MANUFACTURING (GB) LTD	40	SLU	FAS	000	0	AlSi7 A29	221758	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOA MANUFACTURING (GB) LTD	40	SLU	FAS	000	0	AlSi11 B4	710358	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOA NEDERLAND BV	40	SLU	FAS	000	0	AlSi7 A43	467573	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOA NEDERLAND BV	40	SLU	FAS	SEM DEBITO		AlSi11 B5	401947	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOA NEDERLAND BV	40	SLU	FAS	000	0	AlSi9 G17	100570	11,32	0,00	0,00	6,00	10,07	-10,00	0,00	0,00	32,6	32,6
ALCOAITAPISSUMA	18,5	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	AA 94,0%	50797	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,5	-52,5
ALCOAITAPISSUMA	18,5	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	AA 95,5	48571	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,5	-52,5
ALCOAITAPISSUMA	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	P-1535-A	7230	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,5	-52,5
ALCOAITAPISSUMA	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6060	357531	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOAITAPISSUMA	18,5	SLU	FOB	SEM DEBITO		P-1025-A	343802	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,0	5,5
ALCOAITAPISSUMA	25	SLU	FOB	SEM DEBITO		P201006 (	553496	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,0	40,0
ALCOA TUBARAO	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6005	68206	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOA TUBARAO	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6000	1336292	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOA TUBARAO	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6061	22894	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOA TUBARAO	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6063	846133	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOA TUBARAO	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6361	22905	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOA TUBARAO	144	PAL	FOB	S/ Debito	2,2	TH6433A	32170	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,0	31,0
ALCOA UTINGA	18,5	PAL	FOT	S/ Debito	2,2	P-1020-A	77190	0,00	0,50	3,44	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,6	-56,4
ALCOA UTINGA	144	PAL	FOT	S/ Debito	2,2	TH6060	78472	0,00	0,50	3,67	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	89,8	26,9
ALCOA UTINGA	144	PAL	FOT	S/ Debito	2,2	TH6433A	24428	0,00	0,50	3,67	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	89,8	26,9
ALCOA UTINGA	18,5	SLU	FOB	SEM DEBITO		P-1025-A	746226	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,5	12,5
ALUFENIX	250	PAL	FOT	021 d/d	2,2	P-1020-A	5190	0,00	0,50	3,86	8,00	0,00	0,00	0,00	-37,9	241,4	178,5
ALUFENIX	250	PAL	FOT	028 d/d	2,2	P-1020-A	5179	0,00	0,50	3,86	8,00	0,00	0,00	0,00	-5,05	242,7	179,7
ALUMINIO DEL URUGUAY	160	SLU	CIF	L/C A VIST	0	P-0610-A (	76263	77,11	2,62	7,33	6,00	0,00	-10,00	0,00	0,00	-19,1	96,1
ALUMINIO VERDES MARES IND E	250	SLU	CIF	02102802	2,2	P-1020-A	6140	77,11	2,62	8,63	6,00	0,00	0,00	0,00	-37,9	159,2	159,2
ANDRA	200	PAL	FOT	014 d/d	2,2	AL Si11 B3	12294	0,00	0,50	3,96	8,00	10,07	0,00	0,00	-2,58	230,1	217,1
BERACA SABARA QUIMICOS E ING	250	SLU	FOB	02102802	2,2	P-1020-A	13299	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	-37,9	247,9	247,9
BIAJO	300	PAL	FOB	014 d/d	2,2	A 356.2 - S	8073	77,11	0,00	0,00	8,00	10,07	0,00	0,00	-2,58	207,4	202,4
BIG RODAS	190	SLU	FOB D	007	2,2	A 356.2 N3	20662	0,00	0,00	0,00	6,00	10,07	0,00	0,00	12,36	161,6	161,6
BUNDA	280	PAL	FOT	028 d/d	2,2	A 356.2 - S	3017	77,11	0,50	3,82	8,00	10,07	0,00	0,00	-5,12	185,5	180,5
BORGHETTI TURBOS	300	PAL	FOT	028 d/d	2,2	A 356.2	8099	0,00	0,50	3,96	8,00	10,07	0,00	0,00	-5,17	232,6	219,7
BORGHETTI TURBOS	300	PAL	FOT	028 d/d	2,2	AL Si11 B4	7105	0,00	0,50	3,86	8,00	10,07	0,00	0,00	-5,17	232,6	219,7
BORLEM ALUMINIO S/A	200	SLU	CIF	028	2,2	A 356.2 N3	345222	77,11	2,62	8,62	6,00	10,07	0,00	0,00	-493	100,8	100,8
BORLEM ALUMINIO S/A	200	SLU	CIF	028	2,2	AL Si11 B3	186444	77,11	2,62	8,62	6,00	10,07	0,00	0,00	-493	100,8	100,8
CAMBE	250	PAL	FOT	001 d/d	2,2	P-1025-A	8116	0,00	0,50	3,86	8,00	0,00	0,00	0,00	-0,18	237,8	174,9

Figura 26: Relatório de Custeio por Produto

O Ranking de Clientes consolida todas as informações por cliente, através de uma média simples ponderada pelo volume de cada produto/negociação, obtém-se o *Net Premium* médio de cada cliente. Com isso pode-se elencar os principais clientes por NET e/ou por volume.

Next

Previous

Zoom

Print...

Setup...

Margins

Normal View

Close

Help

Cliente	Volume	Prêmio	NET	NETBSL
NOBLE	4.741	18,5	11,2	11,2
ALCOA-ITAPISSUMA	4.452	32,9	17,0	10,5
EUROPE	2.386	50,0	32,6	32,6
REXAM	2.052	135,0	15,3	15,3
MANGELS	1.559	193,0	92,3	71,3
PHELPS	1.370	38,7	27,6	-35,4
100 TONS	1.007	205,5	174,6	137,7
ALCOA-UTINGA	923	32,5	20,6	8,3
REXAM-OUT	849	110,0	55,3	-7,6
KS PISTOES	590	125,0	17,4	16,8
NOVELIS DO BRASIL LTDA	513	115,0	86,9	23,9
BORLEM ALUMINIO S/A	502	200,0	100,6	100,6
ALCOA - KNOXVILLE OFFICE	408	200,0	121,9	58,9
TECAL ALUMINIO DA AMAZONIA LTDA	266	232,0	138,1	138,1
SCORRO	185	157,2	133,9	129,4
SAMOT	133	150,0	143,8	80,9
METAL 2	94	150,0	142,6	79,7
CBE-BANDEIRANTE	88	150,0	137,8	74,9
ALUMINIO DEL URUGUAY	76	160,0	96,1	96,1
SACOR	76	152,6	147,3	106,3
A. PRATS	61	220,0	212,7	149,7
WETZEL S/A	53	190,0	178,8	178,8
ALCICLA	53	120,0	30,8	30,8
IMPACTA S/A IND COM	53	175,0	85,7	85,7
FINQUIMICA	45	220,0	217,0	154,0
TEXA	40	190,0	182,7	119,7
WETZEL	27	240,0	227,0	164,0
RAMOS	27	200,0	192,5	129,5
BIG RODAS	27	190,0	161,6	161,6
ROVECO	26	280,0	260,9	198,0
FERRARO	25	220,0	125,5	120,5
ROQUE	20	200,0	192,3	129,3
LUZIE	20	200,0	191,8	128,9
CLORAL	15	200,0	196,9	134,0
NUT-STEEL	14	300,0	205,5	200,5
METALCOR	14	139,6	127,5	84,5
FRANCISCA ALEM BORGES CANDEIA-MI	14	250,0	244,0	244,0
BERACA SABARA QUIMICOS E INGREDIENTES LTDA	13	250,0	247,8	247,8
MARTINS METALL (SHOCK RODAS)	13	250,0	242,7	179,7

Figura 27: Relatório de Ranking de Clientes

O Mapa NET é uma representação gráfica do Ranking de Clientes por NET e Volume. Ele é como se fosse o painel de bordo da área comercial e ajuda na tomada de decisões dos gerentes e diretores.

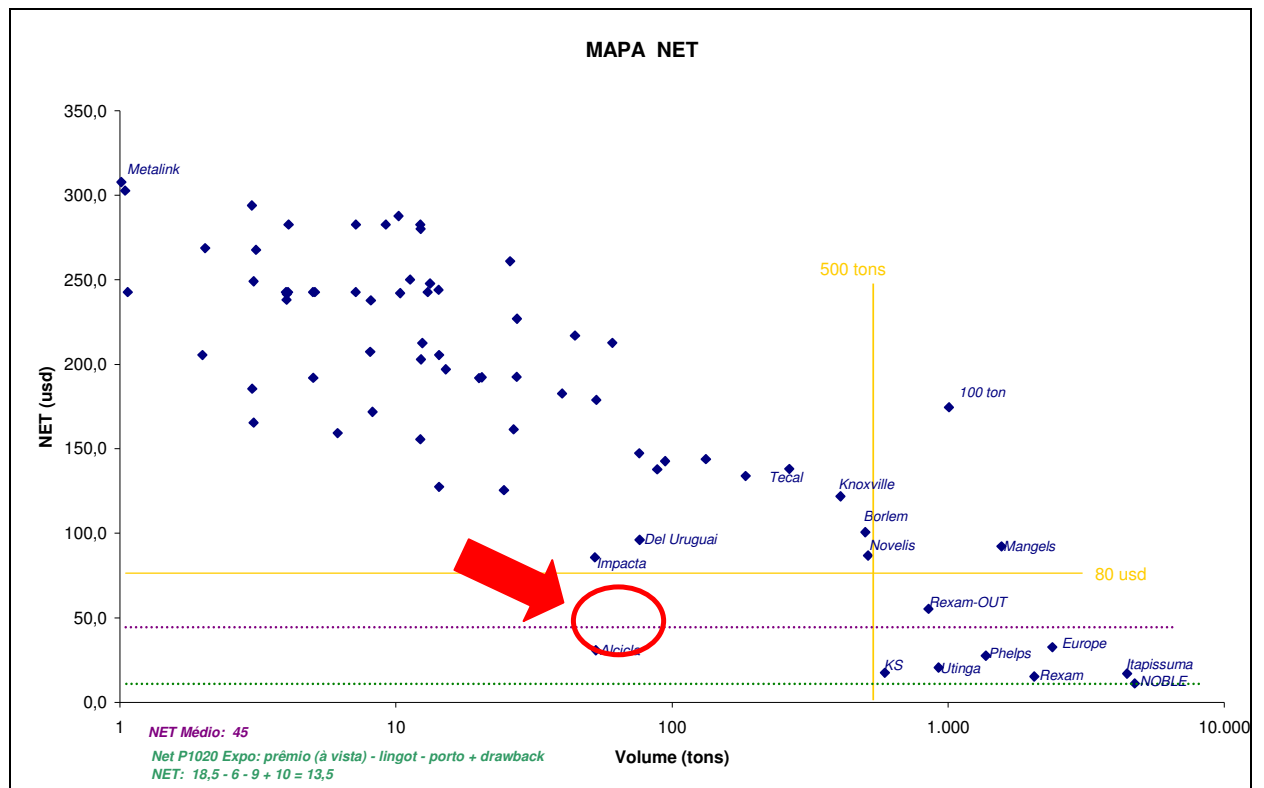


Figura 28: Mapa NET

No mapa NET acima, por exemplo, apesar de os dados serem irreais, pode-se observar que uma negociação com o Cliente Alcicla, de um volume de aproximadamente 80 toneladas gerou o mesmo *Net Premium* de uma negociação grande com a Europa. Isso faz com que o time comercial re-avalie sua estratégia de continuar vendendo para este cliente e busque saber quais as causas raízes de isso ter acontecido para poder corrigir no futuro. Nesse caso específico, provavelmente poderia ter sido uma venda com um prêmio menor devido à sobra de metal fora de pureza normal.

4.7.1 O Net Premium Base São Luis

Como descrito no início, a Alcoa Alumínio S.A. possui diversas plantas no Brasil. A BU (*Business Unit*) de Primários possui duas fábricas responsáveis desde a extração até a produção do alumínio primário. Uma localiza-se em Poços de Caldas, Minas Gerais. A outra em São Luís, no Maranhão (consórcio ALUMAR).

Devido a esse fato, identificou-se que era preciso criar uma base referencial para todos os cálculos de *Net Premium*, ou seja, não era concebível comparar clientes de Poços de Caldas com clientes de São Luís, laranjas com bananas. Pois, claramente, os custo variáveis de atendimento das duas plantas são diferentes e, principalmente, o frete.

Por exemplo, um cliente que tem uma negociação única com a Alcoa, se for atendido por plantas diferentes⁶⁷, terá dois *Net Premiums* diferentes, impedindo que seja feita qualquer tipo de análise para tomada de decisão gerencial de otimizar a alocação de metal.

Para solucionar esse problema, foi adotada a fábrica de São Luís como sendo a base referencial para tomada de decisão de alocação de metal no dia-a-dia.

Efetivamente, os *Net Premiums* calculados a partir de Poços são corrigidos por um fator chamado “fator São Luís”, que nada mais é do que a diferença de cenário entre as plantas, ou seja, diferença de custos variáveis de lingotamento, diferenças de custo de frete, etc. Funciona como se toda a oferta de metal da Alcoa estivesse em São Luis.

Porém, o *Net Premium* Base São Luis é apenas um número “virtual”, pois fisicamente talvez seja até impossível atender alguns clientes por São Luís. Na realidade apenas nivelou-se a base de partida do cálculo do NET, ou seja, o metal líquido.

⁶⁷ o que pode ser comum, dependendo da disponibilidade do balanço de metal ou exigência do cliente

5. Considerações Finais

5.1 Conclusões Teóricas

A monografia apresentou, com a ajuda da bibliografia, alguns conceitos de valor percebido pelo cliente, procurando se desprender de qualquer definição indiscutível do conceito de valor, já que o entendimento de valor varia para cada pessoa e para cada interesse diferentes.

Importante ressaltar que a visão de alguns autores da bibliografia foi apenas de valor para o cliente, porém, conseguiu-se discutir a questão do valor para a empresa e acionistas, considerando os custos envolvidos na geração de valor adicionado à venda, com a apresentação do caso prático na Alcoa.

Como contribuições secundárias do trabalho teórico, ficam as seguintes idéias:

A primeira diz respeito às diversas correntes teóricas apresentadas onde o conceito de valor percebido está situado. Ainda assim, colocou-se a questão da complexidade de aplicação de tal conceito na prática, posto que depende de percepções de valor, que variam não só em função de pessoas, produtos e serviços, mas também de situações e ambientes onde as variáveis interagem. Buscou-se salientar a mistura com outras idéias, como satisfação do cliente ou qualidade percebida.

A segunda, foi a breve explanação sobre a evolução do pensamento estratégico, como terreno de atuação do valor do cliente.

Por fim, foram apresentadas as diferenças entre os membros do Centro de Tomada de Decisões no que se refere a valor percebido pelo cliente, que valoriza atributos diferentes de acordo com sua percepção pessoal, profissional e interesses departamentais. Não só a diferença entre o Centro de Compras do cliente foi apresentada, verificou-se que os vários departamentos da empresa fornecedora também têm percepções diferentes acerca dos valores dos clientes, dependendo de seu contato com os mesmos. No caso do Centro de Compras do cliente, cabe à empresa fornecedora mapear tais diferenças para poder utilizar diferentes abordagens com o cliente, de acordo com sua área (exemplo: crédito, jurídico, comercial etc). Quanto às diferentes percepções internas, cabe à empresa, através de pesquisas e divulgação

dos dados, obter o valor percebido pelo cliente de forma mais realista possível e homogeneizá-lo na empresa.

Empresas diversas, ou de setores diversos, tendem a ter valores percebidos sobre os produtos e serviços da empresa fornecedora diferentes entre si.

Tal verificação torna-se mais interessante a medida que o produto da empresa pesquisada é praticamente uma *commodity*, um produto muito similar a outros do mercado e o mesmo produto tangível apresentado às empresa clientes, cuja diferenciação se dá através de serviços, basicamente, adequados a cada cliente. Assim, é possível mostrar que para um produto tipo *commodity*, também se aplica o conceito de valor percebido, utilizando ferramentas diferentes da simples argumentação de preço.

5.2 Conclusões Práticas

Na verdade, a principal contribuição do texto foi a aplicação prática da teoria sobre valor percebido no Estudo de Caso da Alcoa desenvolvido pelo autor.

Sobre esse caso, conclui-se que o indicador *Net Premium* realmente mensura o quanto de valor a empresa ganha ao adicionar serviços extras na venda da *commodity* alumínio, que teoricamente seria igual a qualquer alumínio da concorrência, porém os clientes enxergam um valor tal que pagam um prêmio diferenciado para ter esses serviços. Esse prêmio não só cobre os custos necessários para proporcionar o valor agregado como também ajuda a aumentar a lucratividade da Alcoa.

Também foi possível observar que, após essa implantação desse projeto de trabalho de formatura na Alcoa, percebemos que o *Net Premium* é uma ferramenta bem melhor para a Área Comercial de Primários da Alcoa do que a metodologia utilizada anteriormente a isso, que estava desestruturada e armazenada nas mentes de poucas pessoas, estando sujeito a erros e não armazenando históricos e banco de dados suficiente para comparações, projeções e tomadas de decisões estratégicas de maneira mais sólida e embasada. Abaixo se encontra um

gráfico do acompanhamento da evolução do Net Premium. É importante notar que, após o início do controle mais efetivo, houve uma melhoria contínua e significativa.

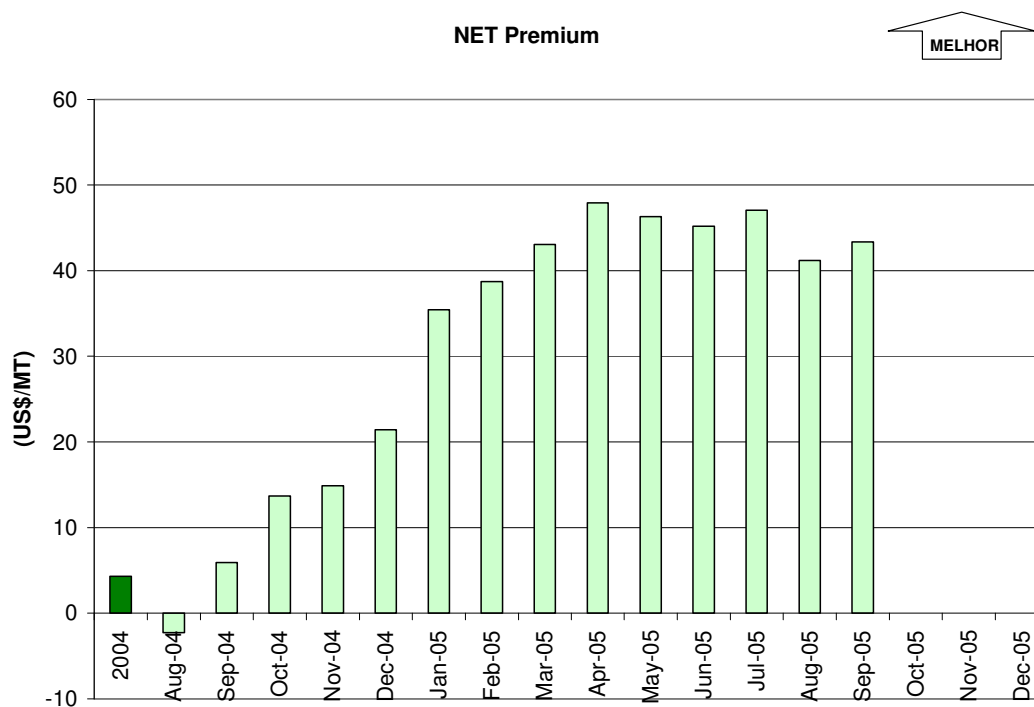


Gráfico 8: Evolução do Net Premium

Com este trabalho, o projeto ficou mais estruturado, com uma base de dados forte e gráficos e relatórios úteis no dia a dia de tomada de decisão rápida pela gerência na hora de fechar um grande negócio.

Houve também uma economia de aproximadamente US\$ 30.000, que era o valor estudado para a contratação de uma consultoria em desenvolvimento de sistema. A idéia era fazer tudo isso automaticamente direto pelo sistema, mas de uma maneira mais barata, eficiente e eficaz, desenvolvi o projeto apresentado neste Trabalho de Formatura, economizando o valor acima e criando uma nova cultura, pois é através desse indicador que se tomam as decisões estratégicas de alocação e venda de metal para otimização do lucro total da empresa.

Esse modelo adotado de estratégia transparece a razão de existência de uma área comercial com uma estrutura forte e consolidada. Pois, à priori, o preço do alumínio é dado pela LME, então o esforço central do negócio de primários teria que ser apenas na área de aquisição de materiais estratégicos e a área de produção (chão de fábrica), que deveriam economizar ao máximo nos custos de produção. Porém, o autor identificou essa oportunidade, tendo como pano de fundo toda a discussão teórica feita neste trabalho, e buscou saber os principais serviços que as empresas clientes percebem valor e quanto estariam dispostos a pagar por eles, mesmo sendo economicamente mais caro do que o custo de fornecê-los. Devido a essa segurança e confiabilidade, atrelado à força de sua marca internacional e líder de mercado, a Alcoa atinge grande sucesso com essa estratégia e o autor desta monografia tem o prazer de ter dado o pontapé inicial para o desenvolvimento desse projeto na empresa.

5.3 Limitações

A primeira crítica ao projeto apresentado neste trabalho de formatura é com relação à inviabilidade do uso do Net para comparar negociações de grandes volumes que tenham preço LME fixado de maneira distinta. Por exemplo: uma venda é negociada com LME cash, a outra com a média do LME cash do mês anterior ou outra é feita com o LME futuro (3 meses). Enfim, nesses casos, pode haver diferenças significativas entre esses índices LME's que devem ser levados em consideração na hora da tomada de decisão, ou seja, o Net Prêmio não enxerga as diferenças do LME. Nesse caso, aconselha-se observar o preço final menos todos os custos envolvidos, obtendo-se o lucro total, podendo, assim fazer a comparação. Alternativa seria incluir o delta do LME utilizado na venda com a média do LME do mês naquele campo "Outros" nos Custos de Atendimentos, podendo ser positivo ou negativo. Esse tipo de situação é muito particular e é uma exceção à regra, que é a utilização da mesma base LME para todas as negociações.

Outra coisa já levantada na explanação de custos variáveis no NET, é que não se deve utilizar o *Net Premium* para tomada de decisões de investimentos ou vendas de ativos do chão de fábrica, visto que, para o cálculo, são utilizados apenas os custos variáveis de produção do produto final, não levando em consideração os custos fixos que rateados por um determinado critério não exposto neste trabalho.

O Net Premium é um ótimo indicador para se formar o mix ótimo de vendas que o comercial deve seguir nesse negócio de alumínio primário, que é particular devido aos motivos já especificados anteriormente.

De maneira geral, essas limitações estão bem claras para a Gerência da Área Comercial e, quando é preciso, são utilizados outros meios de tomada de decisão, porém, o *Net Premium* continua sendo um dos principais indicadores da rentabilidade do negócio como um todo, acompanhado do valor das ações e ROI (Return on Investment – Retorno sobre Investimento).

6. Anexos

6.1 Custeio de Ligas

Para se calcular o custeio marginal de se produzir uma liga diferente do alumínio puro, utilizamos uma lógica que é a seguinte:

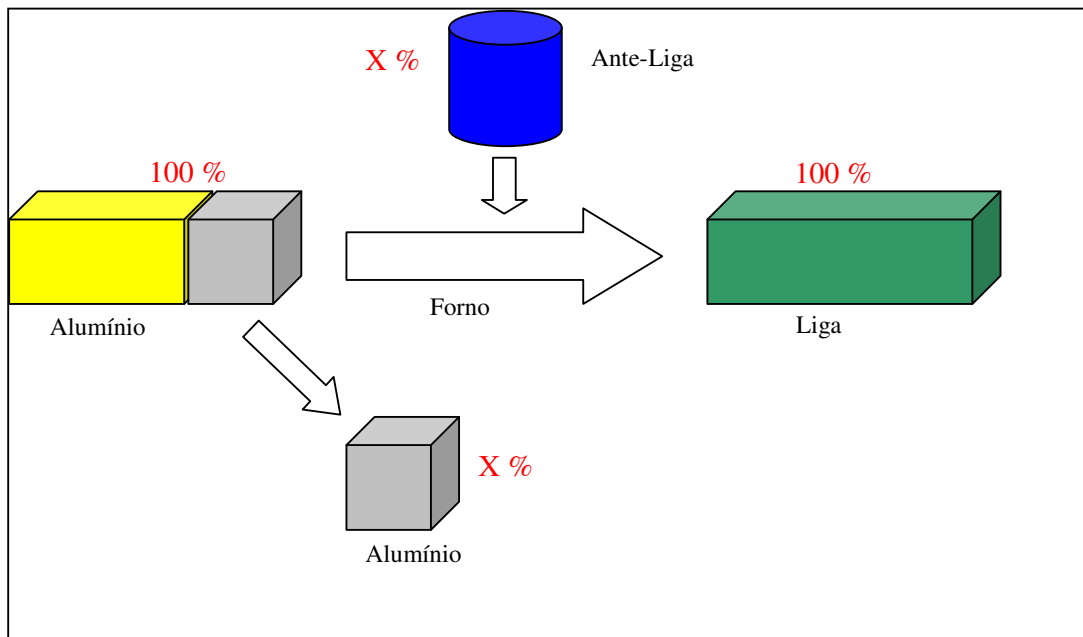


Figura 29: Lógica do Custeio de Ligas

Tem-se 100 % de alumínio puro com um determinado prêmio. Para se fazer a liga, é retirada uma parte desse alumínio, que é vendida no mercado com o mesmo prêmio, e depois é acrescentada a anteliga adquirida a um valor de compra de mercado. Ao se misturar anteliga com o alumínio puro, cria-se a liga com um novo valor agregado. O custo de se ter produzido essa liga é a diferença entre o prêmio da parte retirada do metal puro vendido no mercado e o custo real da anteliga, que depende do volume, composição da liga e custo adicional de forno e mão-de-obra da liga.

Os inputs principais são os preços das anteligas (fornecidas pela equipe de Aquisição de Materiais Estratégicos), o custo incremental de forno e mão-de-obra para cada tonelada de

fabricação de ligas (fornecido pela Controladoria de Primários) e a composição das ligas vendidas pela Alcoa Alumínio S.A. (fornecida pela Área Comercial de Metal Primário).

Para saber este valor, basta preencher os dados da planilha abaixo corretamente e o custo é calculado automaticamente:

O valor a ser considerado na análise do NET como custo de Anteliga, deve ser o retornado na Célula N20 (Adicional sobre P1020 = Alumínio Puro). Que é o valor que deve ser adicionado ao prêmio do alumínio puro de forma a tornar a venda da liga tão rentável quanto o primeiro.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Custo de Produção de Ligas														
2															
3															
4															
5															
6		Simet.	Mgmet.	AlTi	AlSr	Nimet.	Cu/Al	AlMn	AlB	Crmet	Znmet	Pbmet	Snmet	Fator Metal	
7	Rendimento	98,00%	98,00%	98,00%	80,00%	98,00%	95,00%	98,00%	70,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	0,60%
8	Pureza	99,00%	99,70%	75,00%	10,00%	99,00%	75,00%	75,00%	4,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%		
9	Custo A.liga	1.700,00	2.700,00	22.000,00	3.950,00	16.500,00	4.000,00	2.200,00	4.314,76	6.300,00	1.680,00	920,00	9.100,00		
10															
11	LIGA	11,500%	0,000%	0,070%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	88,430%	
12	Utiliz de Antil	11,853%	0,000%	0,095%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%		
13															
14	CUSTO Anti Liga	201,50	-	20,95	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	222,46
15															
16															
17	Comparação com Status Quo de P1020														
18	LME	1.796,00													
19	Prêmio P1020 (mesmo mercado)	20,00													
20	Adicional de Mdo p/ ligas	15													
21															
22															
23															
24															

Figura 30: Tela do Custeio Variável de Ligas

6.2 Dados estatísticos sobre o Mercado de Alumínio Nacional e Global

(fonte: Anuário Estatístico da ABAL – 2004)

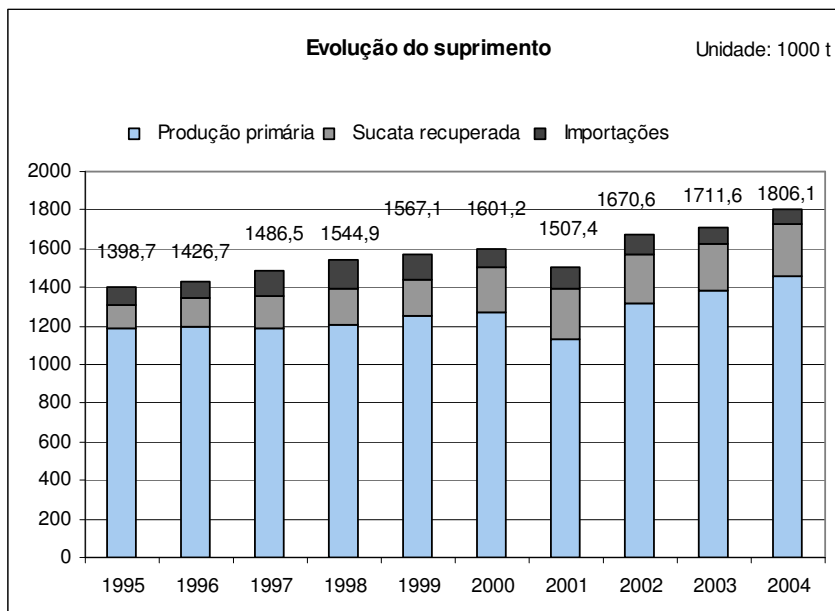


Gráfico 9: Evolução do Suprimento de Alumínio no Brasil

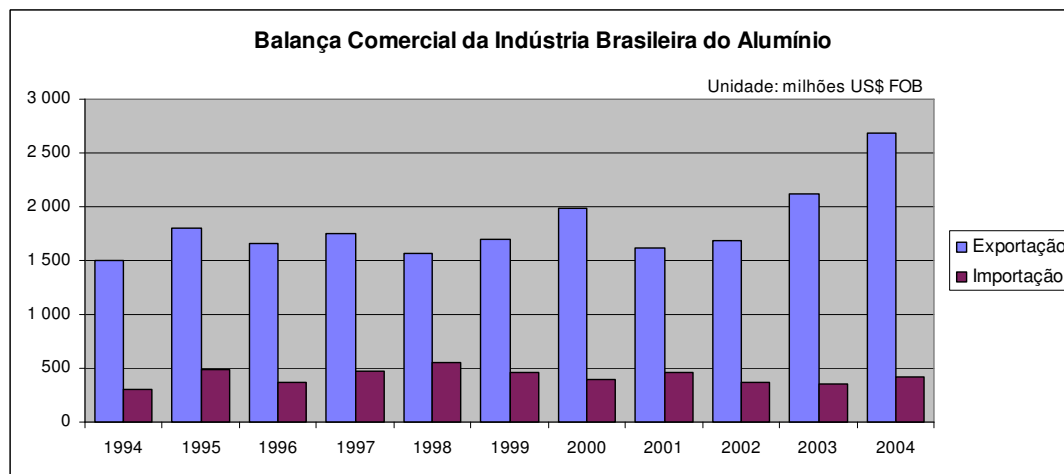


Gráfico 100: Evolução da Balança Comercial da Indústria Brasileira do Alumínio

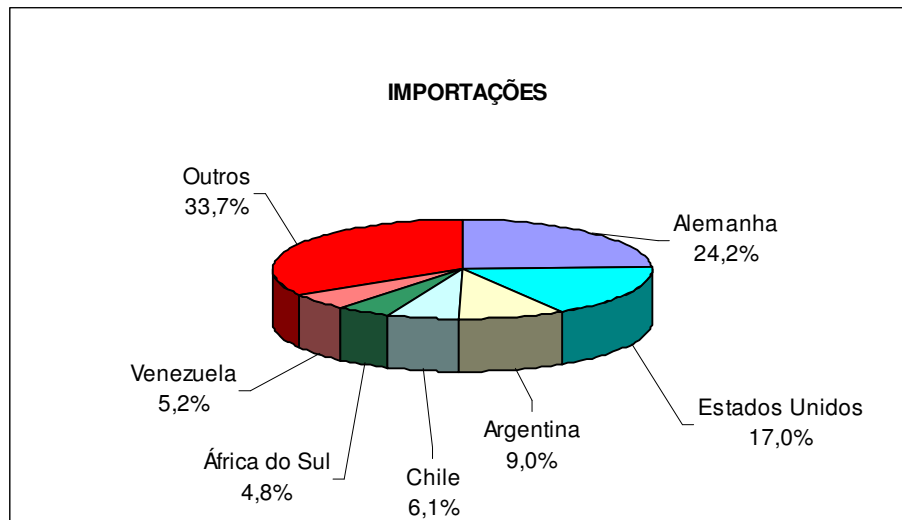


Gráfico 111: Principais Países Importadores de Alumínio

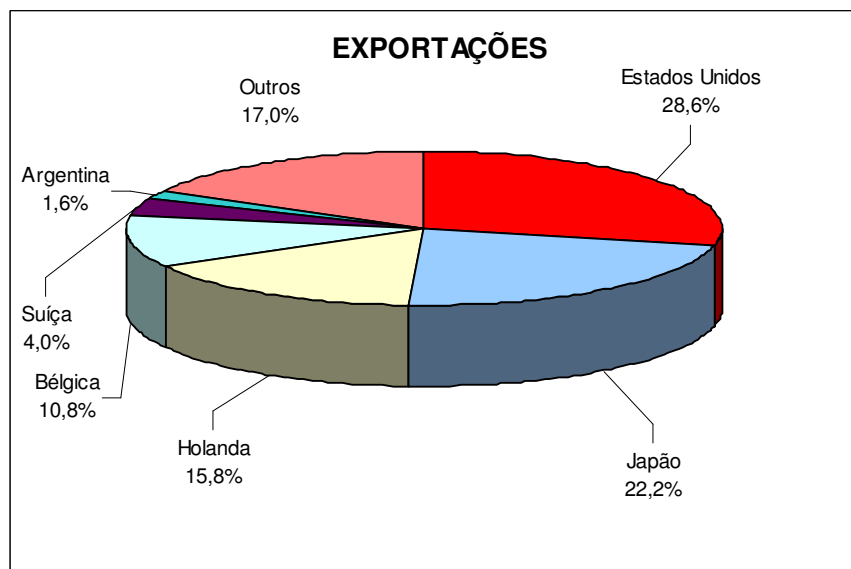


Gráfico 122: Principais Países Exportadores de Alumínio

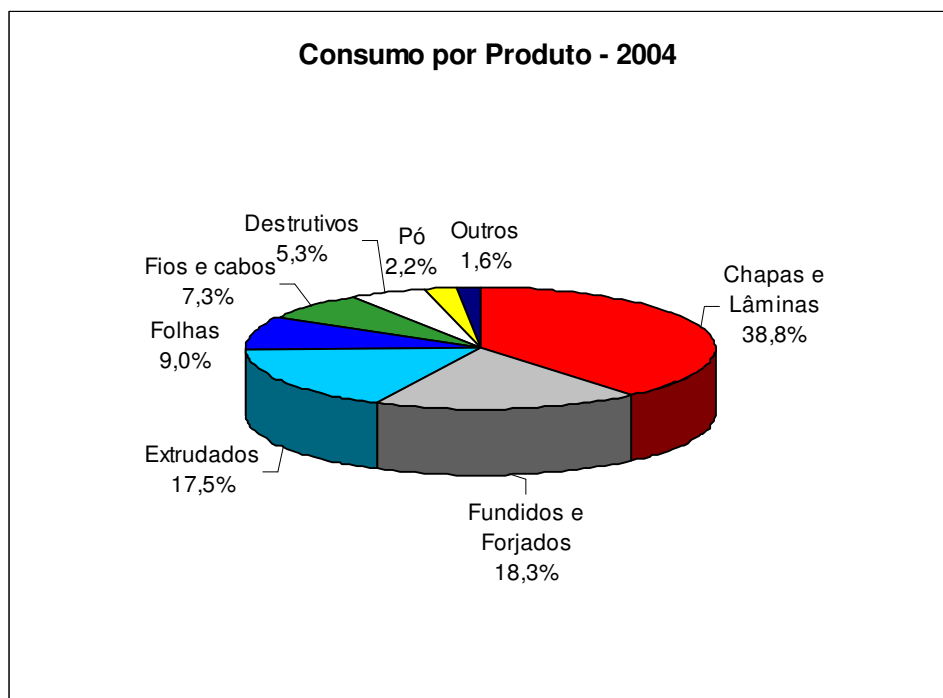


Gráfico 133: Consumo de Alumínio Primário por Produto de Alumínio no Brasil

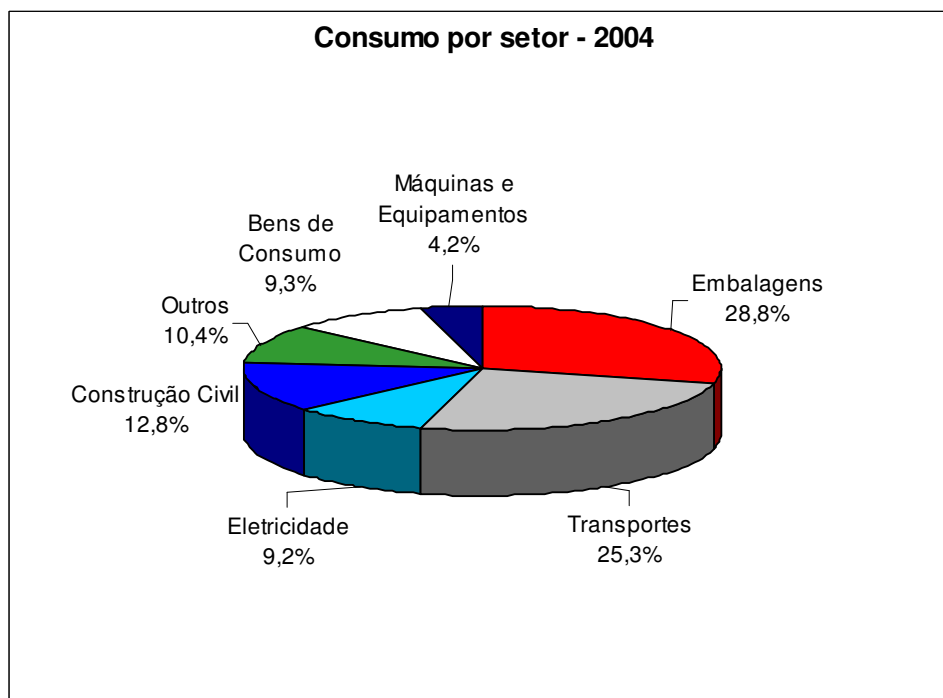


Gráfico 144: Consumo de Alumínio Primário por Segmento de Indústria no Brasil

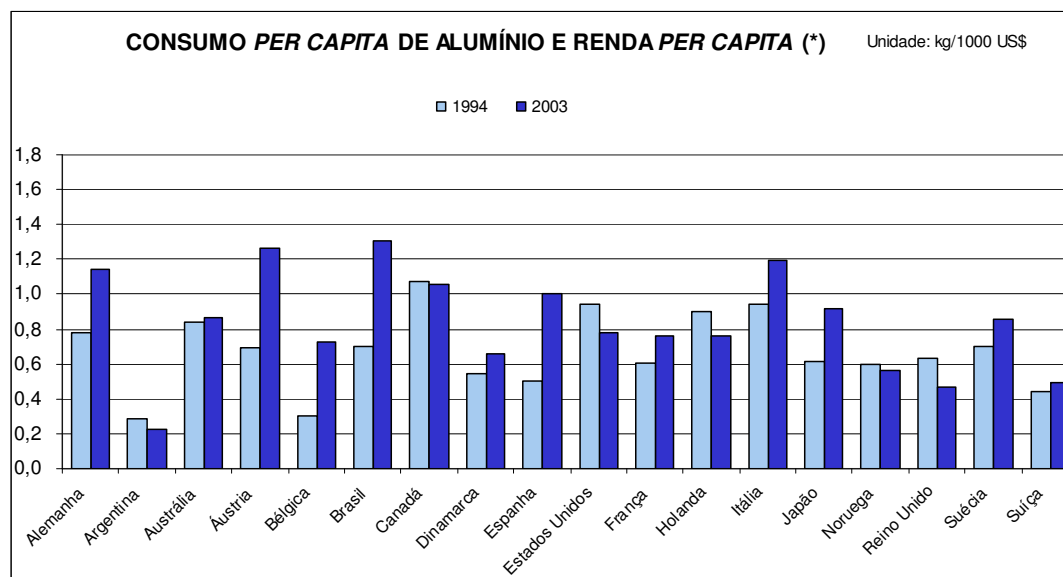


Gráfico 155: Consumo de Alumínio e Renda Per Capita nos principais países

7. Referências Bibliográficas

ANDERSON, J.C; NARUS, J.A. “Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value”, Prentice-Hall, Inc.: USA, 1999

BONOMA, T. V. “Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process”. Journal of Marketing Research, may 1985.

BOURNE, H. “Pricing – the strategic Implications”, Management Accounting, London-UK, 1999.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T., “PIMS: O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas”. São Paulo, Ed. Pioneira, 1991.

CAMPAMNHOLE, H. L. “Competitividade das Organizações: um método para avaliação da posição competitiva no Marketing Industrial”. São Paulo, 1999. Dissertação (mestrado) – FEA USP.

CHANG, T.Z.; WILDT, A.R. “Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study”, Journal of the Academy of Marketing Science, 1994

COREY, R. “Industrial Marketing: Cases and concepts”. Englewoods Cliffs: Prentice-hall, 1976.

COUTINHO, L; FERRA, J.C.; “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira”. Campinas: Papirus e Editora Unicamp, 1994.

CRAVENS, D.W. “Implementation Strategies in the Market-Driven Era”, Journal of the Academy of Marketing Science, 1998.

DAY, G.S. “Market-Driven Strategy”. NY: The free press, 1990.

DUNHAM, A. “Valor Único: o segredo de todas as grandes estratégias de negócios”. São Paulo: Pioneira, 1995.

ENGEL, J. F; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P. W., “Consumer Behavior”, Florida, USA, The Dryden press, 1995.

GALE, B.T. “Gerenciando o valor do Cliente”. São Paulo: Pioneira, 1996

GARDIAL, S. F; CLEMONS, D.S; WOODRUFF, R.B; SCHUMANN, D. W.; BURNS, M.J; “Comparing consumer’s recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences”, Journal of Consumer Research, vol.20, March 1994.

GARVIN, D.A. “Quality on the Line”. Harvard Business Review, September 1983.

GUMMESSON, E. “Implementation requires a relationship marketing paradigm”, Journal of the academy of marketing science, 1998, vol 26.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. “Competindo pelo futuro”. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995.

HAX, A.C; MAJLUF, N. “Strategic management: an interactive perspective”. New Jersey, Prentice-hall, 1984.

HERGERT, M; MORRIS, D; “Accounting Data for Value Chain Analysis”, Strategic Management Journal, 1998, vol 10.

HIGGINS, K.T; “The Value of Customer Value Analysis”, Marketing Research, 1998.

HUDSON, M. “The Rating Games: Survey Charts Quality of Service – and how it affects today’s economy”, Credit Union Management, 1995.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. “Market Orientation: Antecedents and Consequences”. Journal of Marketing, July 1993

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. “Estratégia em Ação”, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. “Market Orientation: the construct, research, propositions and managerial implications”. Journal of Marketing, April 1990.

KOTLER, P. “Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle”, São Paulo: Atlas, 1996.

LEVITT, T. “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, 1960, n.38.

MACHADO, J.A.S. “Um Modelo de Marketing para Serviços ao Cliente e sua Adquação na Indústria Automobilística”. São Paulo: 1999. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

McCARTHY, E.J; “O processo de administração de marketing”, Rio de Janeiro, Campus, 1982.

MINTZBERG, H. “The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans, planners”. NY: free press, 1994.

MIRSHAWKA, V. “Criando valor para o cliente – a vez do Brasil”. São Paulo, Makron Books, 1993.

MORGAN, N.A.; PIERCY, N.F. “Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes”, Journal of the Academy of Marketing Science, 1998, n.3.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. “The effect of marketing orientation on business profitability”. Journal of Marketing, October 1990.

NORMANN, R; RAMIREZ, R. “From value chain to value constellation: designing interactive strategy”, Harvard Business Review, july 1993.

PIERCY, N.F. “Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process”, Journal of the academy of marketing science, 1998, vol. 26.

PORTER, M. “Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência”, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHINS, M.L. “Valuing things: the public and private meanings of possessions”, Journal of Consumer Research, vol 21, 1994.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA ALCOA 2004

RELATÓRIO ESTATÍSTICO ANUAL 2004, ABAL

RUST, R.T; ZAHORIK, A.J; KEININGHAN, T.L. “O retorno da qualidade: ROQ”. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.

SHAPIRO, B.P.; SVIOKLA, J.J. “Mantendo Clientes”. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHUMANN, D.W; GARDIAL, S.F. “ Understanding Value and Satisfactions from the Customer’s Point of View”, Survey of Business, 1993.

SHEHY, B.P. “Are you listening?”, Across the board, april 1999.

SHOHAM, A; FIEGENBAUM, A. “Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory”, Journal of the Academy of marketing science, 1999, vol 27.

SIQUEIRA, A.C.B “Marketing Industrial: fundamentos para a ação business to business”. São Paulo, Atlas, 1992.

SLATER, S.F. “Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm”, Journal of the Academy of Marketing Science, n.2, 1994.

TOLEDO, G.L.; SILVA, F.S. “Marketing e Competitividade”. Anais do XVI ENANPAD, 1992.

URBANY, J.E. “Transaction Utility Effects When Quality is Uncertain”, Journal of the Academy of Marketing Science, n.1, 1997.

WEBSTER, F.E. “Industrial Marketing strategy”. NY, John Wiley & Sons, 1991.

WOMACK, J.P; JONES, D.T; ROODS, D. “A máquina que mudou o mundo”. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

WOODRUFF, R.B. “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, Journal of the Academy of Marketing Science, n.2, 1997.

ZEITHAML, V.A. “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means-end model and synthesis of evidence”, Journal of Marketing, July 1988.