

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

THATIANA MARJORIE LAZZARETTI

VALOR PERCEBIDO E A NOVA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO:
ESTUDO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO PARA
TRANSPORTE DE CARGAS

SÃO PAULO - SP

2013

THATIANA MARJORIE LAZZARETTI

VALOR PERCEBIDO E A NOVA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO:
ESTUDO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO PARA
TRANSPORTE DE CARGAS

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Administração
Mercadológica

Orientadora: Prof. Dr. Eliane Pereira Zamith
Brito

SÃO PAULO - SP

2013

Lazzaretti, Thatiana Marjorie.

Valor Percebido e a Nova Lógica Dominante de Serviço: estudo da indústria brasileira de equipamentos de refrigeração para transporte de cargas / Thatiana Marjorie Lazzaretti. - 2013.

87 f.

Orientador: Eliane Pereira Zamith Brito

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Transporte de cargas. 2. Refrigeração. 3. Marketing. 4. Valor (Economia). 5. Percepção. I. Brito, Eliane Pereira Zamith. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

THATIANA MARJORIE LAZZARETTI

VALOR PERCEBIDO E A NOVA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO:
ESTUDO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO PARA
TRANSPORTE DE CARGAS

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Administração
Mercadológica

Data da Aprovação: 11/04/2013

Banca examinadora:

Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito (Orientadora)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Tânia Modesto Veludo de Oliveira
FGV-EAESP

Prof. Dr. Emílio José Montero Arruda Filho
Universidade da Amazônia - UNAMA

SÃO PAULO - SP
2013

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo amor e constante sacrifício e apoio

Aos meus irmãos, por serem os meus melhores companheiros de vida

Ao Alexandre, pelo amor, amizade e compreensão

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me alimenta sempre com a energia necessária para conquistar os meus mais variados sonhos.

A minha orientadora prof. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito, cuja dedicação e apoio transcenderam a minha expectativa e a quem serei eternamente grata por ter me acolhido como orientanda. Tenho certeza de ter feito uma das mais corretas escolhas na vida ao tê-la procurado.

A todos os professores e colegas de trabalho das Faculdades de Campinas (FACAMP), em especial ao prof. Nivaldo Pilão, ao prof. Maurício, à Prof.^a Adriana e ao prof. Wylds, que ouviram minhas dúvidas e reclamações, mas sempre me deram força para continuar na árdua batalha em busca do título de mestre.

Ao meu pai, Edson, que sempre insistiu em me propiciar o que há de melhor em relação a estudos e por ter respondido de forma tão paciente às minhas inúmeras questões sobre a indústria de transporte refrigerado nesse último ano, e a minha mãe, Sonia, por ter me ensinado o verdadeiro significado de amor incondicional. Ao meu irmão, Rafael, de quem tenho enorme orgulho. Obrigada por nos presentear com a sobrinha Manuela, por quem tenho amor enorme. A minha irmã, Mirela, pelo amor, amizade e carinho que só uma irmã caçula pode oferecer.

Ao Alexandre Abramides, meu namorado e melhor amigo, que se manteve firme ao meu lado, apesar do pouco tempo a ele dedicado nesses últimos 33 meses. Obrigada por nunca reclamar da minha falta de atenção. Agradeço por poder dividir essa jornada com alguém tão especial.

Aos meus avós e padrinhos, por mesmo depois de tanto tempo afastada ainda exigirem minha presença em todos os eventos familiares e por me considerarem descaradamente a neta favorita. Obrigada por me fazerem sentir tão amada sempre. Aos meus tios e primos, por sempre me incentivarem nos estudos e entenderem as minhas ausências.

As minhas queridas amigas de Campinas, a quem tive o privilégio de conhecer ao longo dos meus anos de vida, em especial Bianca, que é uma irmã para mim, e Isabella, que me ensinou o verdadeiro significado de amor à primeira vista. Agradeço a todas vocês, que toleraram minhas ausências nesses últimos anos e por ainda fazerem questão de estar sempre comigo. Obrigada a Isis e Carol, pelas gargalhadas e pela amizade que não mede esforços, Aline e Caroline, as gêmeas mais engraçadas que tive a oportunidade de conhecer, Milena, pelas constantes defesas nas discussões e pela notícia que deixou o final dessa jornada mais feliz, Ana Karina, pelo carinho de sempre, Letícia, pela preocupação que só quem ama tem, Raquel, pela forma tão suave que leva a vida, Renata M. e L., pela amizade e pelas risadas de sempre e por se fazerem presentes mesmo com a vida corrida em São Paulo, Camila, por fazer questão de manter os vínculos apesar de estar do outro lado do mundo, Thaís, pelos 26 anos de amizade, carinho e respeito, e Karina, por me fazer me sentir sempre tão querida e amada por você e pela sua família. “O verdadeiro amor nunca se desgasta; quanto mais se dá, mais se tem” (Antoine de Saint-Exupéry).

Aos amigos de mestrado profissional da GV. Dividir com vocês esse momento tornou a jornada definitivamente mais prazerosa.

“Aqueles que param esperando as coisas
melhorarem acabarão descobrindo mais tarde que
aqueles que não pararam estão tão na frente que não
poderão ser mais alcançados.”

(Ruy Barbosa)

RESUMO

Levitt (1960) apresentou o termo Miopia em Marketing e discutiu sobre o perigo de as organizações centralizarem seu foco no produto e descuidarem da real necessidade dos clientes, já que o produto é apenas um meio para atender à necessidade do cliente e não o fim em si. Na mesma linha, Shostack (1977), quase duas décadas mais tarde, enfatizou a urgência de se entender a posição do Marketing na economia pós-industrial de serviços, em que a lógica tradicional focada em produtos não mais atendia adequadamente o mercado. Portanto, não é recente a visão de que a posse do bem físico é secundária para o atendimento das necessidades do consumidor, sendo fundamental pensar no benefício que o bem proporciona ao cliente quando do seu uso. Mais recentemente, Vargo e Lusch (2004a) retomaram a discussão sobre a importância de as organizações atentarem para as necessidades dos clientes em vez de apenas focarem na transação, ou seja, na ideia de troca de um produto por um valor monetário. Estes autores emergiram novamente com a ideia de que as empresas precisam entregar benefícios aos seus clientes e a que apropriação do serviço gerado pela oferta da empresa é mais importante do que a transferência de posse do bem físico. Eles retomam, desta forma, as ideias de Levitt e Shostack e as modificam para criar a *Service-Dominant Logic* ou *S-D Logic*, como eles denominam. A ênfase desta proposta é que o Marketing deixe de considerar a transação de produtos ou serviços como central para a criação de valor, para uma lógica centrada no serviço produzido pelo bem – produto ou serviço. Assim, passa ser fundamental entender como o valor é percebido pelo cliente na fase de uso e focar os esforços na geração desse valor, possibilitando, assim, que empresas que entendam as reais necessidades do mercado, criem vantagem competitiva sustentável. Considerando a proposta destes autores, este trabalho testou a aplicação deste conceito na indústria de equipamentos de refrigeração para transporte de cargas com temperatura controlada no Brasil. Foram entrevistados seis importantes transportadores de carga frigorificada do país, os quais foram questionados sobre o valor do serviço usufruído pela posse do bem em contraposição ao valor percebido de usufruir o serviço sem ter que comprar o bem para tal. Os entrevistados associam muito valor à posse do bem, pois, para eles, isso garante que o serviço não sofrerá interrupções, algo muito valioso para eles. Isso evidencia uma falta de confiança nas alternativas possíveis à compra do ativo pela empresa. A confiança no prestador do serviço é, portanto, elemento chave na avaliação dos benefícios, reforçando achados de estudos anteriores. Foram identificadas diferenças de atribuição de valor para as propostas alternativas de fornecimento em razão da relevância do serviço de transporte refrigerado para a empresa – negócio central ou função de apoio para o negócio central da empresa.

Palavras – chaves: Lógica Dominante de Serviço, Criação de Valor, Valor Percebido, Equipamentos de Refrigeração para Transporte, Ativos Específicos.

ABSTRACT

Levitt (1960) presented for over half century the term Marketing Myopia and discussed the danger of organizations that centralize their focus on products and neglect the real need of customers, since the product is only a means to meet the customer's need and not an end in itself. In the same vein, Shostack (1977), almost two centuries later, emphasized the urgent need to understand the position of Marketing in the new post-industrial economy of services, in which traditional logic focused on products did not adequately meet the market needs. Therefore, it is not recent the perception that the physical possession of an Asset is secondary to meet the customer's needs, being essential to think about the benefit that is provided by the use of the good. More recently, Vargo and Lusch (2004a) brought back the discussion of the importance of organizations attending to the real needs of customers rather than just focusing on transaction, in other words, the idea of exchanging a manufactured product by monetary value. Then these authors emerged again with the idea that companies need to delivery benefits to their clients and that the appropriation of service is more important than the transfer of physical good's ownership. They resume thereby Levitt's e Shostack's ideas and change them to create the *Service Dominant Logic* or *S-D Logic*, which are the terms used by the authors (VARGO; LUSCH, 2004a). The proposal is that Marketing abandon the traditional logic, focused on products, for a new logic focused on the service produced by the products in which is necessary to understand how value is perceived by the customer in order to aim efforts in generating this value, thus enabling companies that understand the real needs of the market to create a sustainable competitive advantage. Considering the proposal of these authors, this study tested the application of this concept in the industry of refrigerated units to temperature controlled load transportation in Brazil. Six majors refrigerated cargo carriers were interviewed and questioned about the value of the service enjoyed by the good's ownership against the value perceived of enjoy the service without having to buy the good for that. The respondents curiously associate a lot of value to the possession of the good because this guarantees no service interruption, a very valuable thing for them. This shows a lack of reliability in possible alternatives to the purchase of assets by the company. The reliability in the service provider is, thus, key element in the valuation of the benefits. Differences in assigning value were identified for the alternative supply proposals according to the relevance of refrigerated transportation service to the company – either core business or support activities to the company's core business.

Key – Words: Service Dominant Logic, Value Creation, Perceived Value, Transport Refrigeration Units, Specific Assets.

Lista de ilustrações

QUADRO 1 – MARKETING RELACIONAL COMPARADO AO MARKETING TRANSACIONAL.....	23
QUADRO 2 - CRIAÇÃO DE VALOR NA DIFERENTES LÓGICAS DE MARKETING	28
QUADRO 3 – COMPARAÇÃO ENTRE MERCADO CONSUMIDOR E MERCADO ORGANIZACIONAL.....	32
QUADRO 4 - MODELO “BUYGRID-BUYPHASE”	34
FIGURA 1 - CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO.....	13
FIGURA 2 - CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO DO AR FRIO.....	14
FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA CADEIA DO FRIO (OU CADEIA FRIGORÍFICA).....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVO DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	MARKETING E A SUA LÓGICA.....	17
2.2	A NOVA LÓGICA DOMINANTE DE MARKETING - SERVICE-DOMINANT LOGIC	19
2.3	DEFINIÇÃO DE VALOR	24
2.3.1	<i>Valor nas perspectivas da organização e do cliente.....</i>	<i>26</i>
2.3.2	<i>Criação de valor.....</i>	<i>29</i>
2.4	TERCEIRIZAÇÃO	29
2.5	COMPORTAMENTO DE COMPRAS ORGANIZACIONAL	31
2.5.1	<i>Comprador final e o comprador organizacional</i>	<i>31</i>
2.5.2	<i>Fases do processo de compra organizacional e as classes de compra</i>	<i>32</i>
2.5.3	<i>Influenciadores do comportamento de compra organizacional</i>	<i>34</i>
2.5.4	<i>Riscos na compra organizacional</i>	<i>37</i>
3	TRANSPORTE DE CARGA FRIGORIFICADA NO BRASIL	40
3.1	REGULAMENTAÇÃO DO SETOR.....	42
3.2	FATORES MACROECONÔMICOS E A INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTO DE REFRIGERAÇÃO	43
3.3	CONSCIENTIZAÇÃO DA SOCIEDADE PARA A SEGURANÇA ALIMENTAR	44
3.4	A INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO NO BRASIL	45
4	MÉTODOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	47
4.1	TIPO DE PESQUISA	47
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA	48
4.3	COLETA DE DADOS.....	50
4.4	O PAPEL DA PESQUISADORA NO PROCESSO DE PESQUISA	52
4.5	CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO QUALITATIVO.....	52
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
5.1	CARACTERÍSTICAS DO SETOR	55
5.1.1	<i>Nível de Profissionalização.....</i>	<i>55</i>
5.1.2	<i>Contratação de Agregados.....</i>	<i>57</i>
5.1.3	<i>Indústria baseada em custo.....</i>	<i>58</i>
5.2	COMPRA DE ATIVOS	59
5.2.1	<i>Compra de equipamentos de refrigeração para o transporte de carga</i>	<i>61</i>
5.3	DISPOSITIVO DE CONTROLE DE TEMPERATURA.....	64
5.4	PERCEPÇÃO DE VALOR DE MODELOS ALTERNATIVOS DE FORNECIMENTO DO AR FRIO	64
6	CONCLUSÕES.....	70
6.1	PROBLEMAS ASSOCIADOS À PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	71
7	REFERÊNCIAS	74
8	APÊNDICE - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	80
9	ANEXO 1 - LEI Nº 11.442, DE 5 DE JANEIRO DE 2007	82

1 INTRODUÇÃO

Os estudos focados no produto, ou seja, na manufatura e venda de bens físicos, faziam sentido quando os mercados eram locais, com pouca concorrência e a produção em massa predominava. O mercado, sem muitas opções, absorvia o que era produzido pelas empresas (SCHEWE; SMITH, 1982). Atualmente, contudo, as empresas operam em um ambiente turbulento, em que as fronteiras entre clientes, fornecedores e concorrentes estão cada vez mais indefinidas.

Publicações recentes sobre Marketing questionam se o foco em produto, que há décadas vinha sendo a principal abordagem de estudo, continua fazendo sentido no atual contexto de competitividade empresarial. Saímos de um mercado no qual a procura excedia a oferta para um mercado em que a oferta, consideravelmente, excede a demanda (FREDERICO, 2008). Atualmente, na nova economia, a oferta é abundante e o mercado, repleto de opções. As empresas brigam acirradamente pelo cliente. Muitas empresas, contudo, ainda se colocam como manufactureiras, com o objetivo de venderem o que produzem. Nesse caso, a chave para fazer mais dinheiro é vender mais. Uma nova lógica, em contraste, sugere que os produtos são mecanismos de provisão de serviço, isto é, os clientes compram serviço gerado pelo produto, ao invés do bem tangível (VARGO; LUSCH, 2004). Dessa forma, grande parte das teorias administrativas, em especial as relacionadas a Marketing, devem ser repensadas. Nesse sentido, Vargo e Lusch (2004a) propõem uma nova forma de se pensar as ofertas: as transações são essencialmente de intangíveis em vez de tangíveis. Os autores afirmam que o grande gerador de valor para os clientes é a utilidade provida pelo produto e isso não necessariamente está atrelado ao fato de possuir o bem. Ou seja, não são as características físicas dos produtos, mas os benefícios por eles gerados (serviço) o que, em última instância, caracteriza o que realmente é relevante ao consumidor (BRAMBILLA, 2010).

Apesar de o tema ter sido pioneiramente discutido por outros pensadores (p.e. LEVITT, 1960; SHOSTACK, 1977; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 1999), foi o artigo intitulado *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* de Vargo e Lusch, publicado em 2004, que deu destaque internacional ao tema¹. Uma mudança no modelo mental é necessária para que a *S-D Logic*, abreviação de *Service Dominant Logic* utilizada com frequência pelos autores no artigo,

¹ O artigo *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, de Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch, é o artigo mais citado da publicação *Journal of Marketing* no decênio 2000-2009. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Marketing/JMmostcitedarticles.aspx>>

seja efetiva. Algumas mudanças básicas são: (1) foco em servir em vez de produzir bens físicos, (2) prioridade nos recursos intangíveis e *operants* (operantes) ao invés de tangíveis e *operands* (operandos), (3) reconhecimento da vantagem estratégica de informação simétrica em vez de assimetria informacional, (4) foco em diálogo e conversação em detrimento de propagandas, (5) entendimento da ideia de que as empresas podem apenas fazer proposições de valor e não criar ou adicionar valor, pois o valor está no desfrute do bem comprado, (6) mudança do foco de troca transacional para relacional e (7) mudança de foco de objetivo de maximização de lucro para *feedback* de informações financeiras.

Grönroos (2006) afirma que a lógica de serviço se adéqua ao contexto da maioria dos atuais negócios produtores de bens. Para Grönroos (2006), cabe às empresas criarem recursos e meios que possibilitem que os clientes criem valor para si próprios e, quando ocorre essa interação, ambas as partes estão engajadas na cocriação de valor. O autor, em linha com a afirmação de Vargo e Lusch (2004a), destaca que o cliente é sempre um coprodutor de serviço. O cliente, ao usar um produto, está dando continuidade ao processo de entrega e de criação de valor iniciados pela empresa.

Woodruff (1997) descreve valor ao cliente como sendo a percepção do cliente acerca das preferências e das avaliações dos atributos e das consequências originadas pelo uso. Ou seja, o benefício está no uso do produto (conceito de valor em uso). Esse conceito de valor evidencia que o valor percebido pelo cliente está em atributos subjetivos, intangíveis, e a empresa que oferecer soluções mais adequadas terá vantagem competitiva. O conceito de valor percebido pelo cliente, para uma ampla gama de estudiosos do tema, está, praticamente de forma consensual, relacionado à percepção da utilidade do bem pelo cliente.

A ideia tem ganhado evidência e aparentemente aceitação da comunidade acadêmica. A proposta é relativamente nova e carece de evidências empíricas de que a lógica pode ser traduzida e aplicada ao contexto empresarial. Esse trabalho teve por objetivo contribuir para o preenchimento dessa lacuna.

1.1 OBJETIVO DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA

A cadeia atual de fornecimento de ar frio para o transporte de carga é foco deste estudo. Atualmente, as empresas que utilizam o transporte refrigerado de carga no Brasil têm basicamente duas opções para obter o serviço de transporte refrigerado/frigorificado, quais são: a compra de todo o equipamento de refrigeração para ser instalado nos veículos de sua frota; ou a compra do serviço de transportes refrigerados/frigorificados de especialistas

(terceiros, na linguagem popular) (ver Figura 1). Existe a possibilidade adotar um modelo alternativo de fornecimento do benefício buscado – ar frio para preservar a carga – que poderia ser fornecido pelos concessionários das fabricantes do equipamento de refrigeração (ver a Figura 2). Apesar disso ser possível, historicamente o fornecimento se deu por meio da compra do equipamento que gera o frio. Desta forma, este estudo pesquisou o valor percebido pelos transportadores e embarcadores da alternativa de fornecimento do ar frio para o transporte de carga.

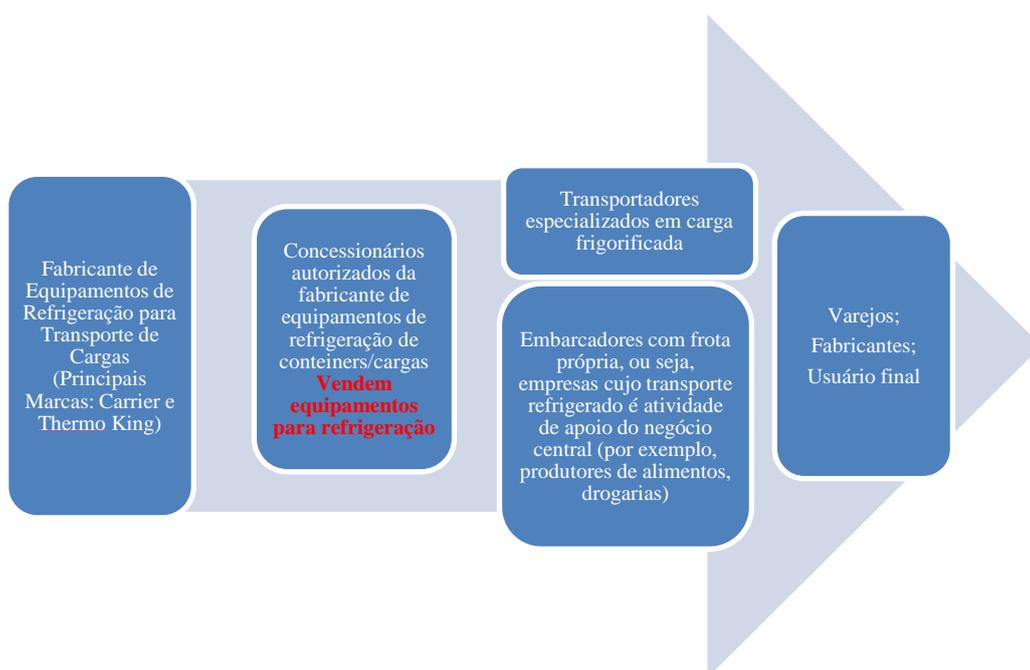


Figura 1 - Cadeia de distribuição de equipamentos de refrigeração

Fonte: a autora, com base nas entrevistas

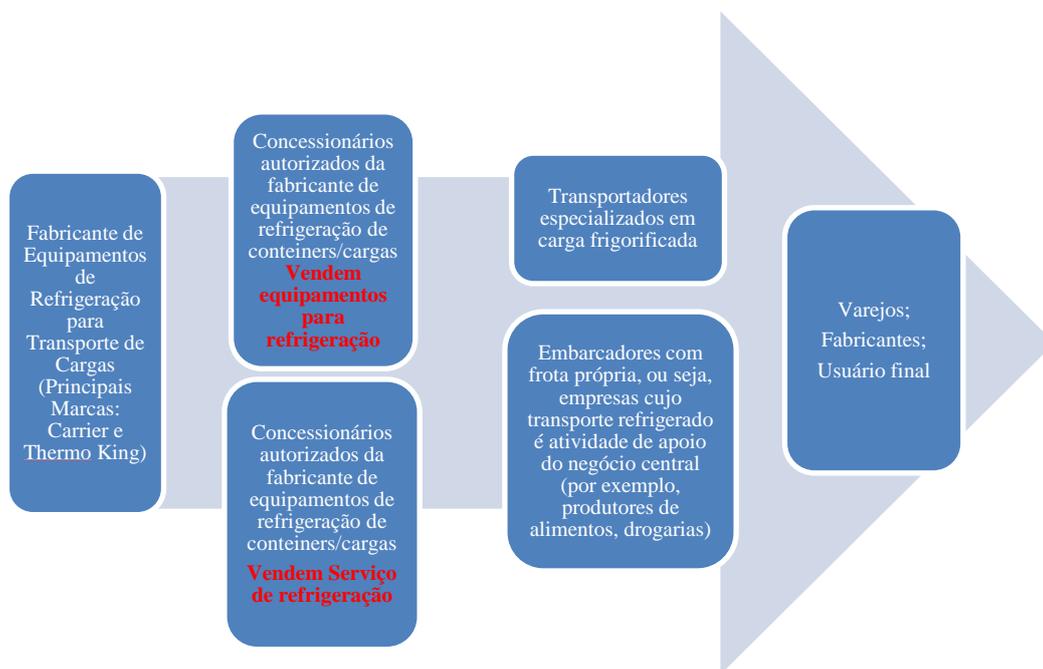


Figura 2 - Cadeia de distribuição do ar frio

Fonte: a autora, com base em entrevista com concessionário.

Assim, a pergunta geral da pesquisa que este trabalho buscou responder foi: Gestores de transporte de cargas refrigeradas percebem diferença de valor em modelos alternativos de fornecimento de ar frio em seus sistemas de transporte?

Richardson et al. (1999) consideram que os objetivos de um estudo podem ser classificados em duas categorias, a dos objetivos gerais, que são declarações claras e explícitas sobre o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, e a dos objetivos específicos, que definem quais são etapas que precisam ser cumpridas para alcançar o objetivo geral. A partir destas ideias, declara-se que o objetivo geral deste estudo foi avaliar a percepção de valor pelos gestores de diferentes modelos de negócio de fornecimento do serviço de ar frio para o transporte de carga e se os gestores, ao avaliarem modelos alternativos de fornecimento de ar frio, conseguem focar nos benefícios dos modelos desvinculando-os da posse do bem.

Os objetivos específicos foram:

- Conhecer como as empresas conduzem os processos de compras de ativos, em especial os equipamentos de refrigeração para a produção de ar frio para a frota de transporte de carga;
- Explorar o valor percebido pelos gestores de serviço de transporte da carga do fornecimento de ar frio usando equipamentos próprios de refrigeração da frota;

- Explorar o valor percebido pelos gestores de serviço de transporte da carga do fornecimento de ar frio usando serviço de terceiros.

Para a consecução destes objetivos foram entrevistados gestores de três empresas de transporte de carga refrigerada, três empresas produtoras de bens frigoríficos que possuem frota própria (embarcadores), o diretor de uma concessionária da marca Thermo King, que fabrica equipamentos de refrigeração, e um especialista em seguros para transportes. Como os entrevistados foram empresas grandes e importantes no setor de transporte frigorificado, mas com diferenças fundamentais entre os negócios e as características das empresas, acreditamos os resultados obtidos podem ser usados como ponto de partida para entender como a população dos transportadores de carga refrigerada que atuam no Brasil considerariam os modelos alternativos de fornecimento analisados.

A escolha da indústria de transporte frigorificado é adequada por se tratar de uma indústria com características específicas, de forte crescimento, diretamente relacionada ao crescimento do PIB do país. As empresas fabricantes de equipamentos de refrigeração do país se encontram em uma fase madura, sem grandes diferenciações tecnológicas entre os produtos de empresas concorrentes e a forma de produção é assimilada por qualquer novo entrante de forma não muito difícil. Empresas multinacionais fabricantes de equipamentos de refrigeração competem com fabricantes de pequeno porte, locais, cujos produtos oferecem as mesmas vantagens - temperatura controlada. Frente a esse cenário, a rede de distribuidores/concessionários das fabricantes multinacionais canibaliza o mercado, ao ofertarem aos mesmos clientes produtos idênticos com variações de preços, ao invés de trabalharem de forma colaborativa, agregando valor à cadeia de distribuição de frio. Embora as fabricantes delimitem áreas de participação dos concessionários, tal política não é respeitada, em especial no Brasil. Muitas vezes, um mesmo cliente (transportador ou embarcador) é atendido por dois concessionários da mesma fabricante, que o disputam entre si, através de preço, já que o produto é exatamente o mesmo. Uma forma de agregar valor ao elo do concessionário na cadeia em estudo seria através de propostas alternativas de oferta do benefício do ar refrigerado, como a pesquisa neste trabalho.

Este projeto de dissertação está dividido em capítulos, sendo que o seguinte apresenta o referencial teórico do estudo, que tem por objetivo apresentar o estágio atual do conhecimento sobre o tema. Na sequência, o mercado de transporte de carga refrigerada e a indústria de equipamentos de refrigeração para transporte são descritos. No capítulo seguinte, os métodos

da pesquisa de campo adotados são descritos e, por fim, a interpretação dos dados obtidos e as conclusões deste trabalho são apresentados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é considerado um meio para se obter indicação de caminho para as respostas procuradas e tem um fim em si (YIN, 2005). Analisamos alguns conceitos e definições que consideramos fundamentais para o entendimento mais profundo do fenômeno que foi investigado na pesquisa de campo.

É apresentado a seguir o resultado dessa pesquisa bibliográfica. A fundamentação teórica está estruturada em subseções: Marketing e Sua Lógica, que buscará explicar como o conceito de marketing, seu escopo e como a importância de valor ao cliente evoluiu ao longo dos anos; A Nova Lógica de Marketing - Service Dominant Logic, que discorre sobre a transição de uma visão centrada em produtos para uma nova lógica dominante focada em serviço; Definição de Valor, sobre as definições de valor e a criação de valor; Terceirização; e, por fim, o modelo gerencial de Comportamento de Compras Organizacionais é explorado.

2.1 MARKETING E A SUA LÓGICA

Mesmo antes de serem objetos de estudo, as organizações já utilizavam conceitos de Marketing em seus negócios. A ideia de produzir algo que atenda às necessidades de outrem e entregar o produto manufaturado em troca de outro produto ou de valor monetário é tão antiga quanto se imagina. De acordo com Terblanche (2005), é possível observar práticas de marketing de produtos e de serviços desde antes de 7.000 a.C. (escambo, mercantilismo, alistamento em exércitos). No entanto, a disciplina de marketing tem menos de um século de existência.

Definir o que é marketing e qual seu escopo tem sido a preocupação de pesquisadores da área ao longo das últimas décadas. A AMA (*American Marketing Association*) alterou e refinou por diversas vezes o conceito de marketing, buscando explicitar e ajustar a definição e escopo da área para refletir a complexidade da atuação dos gestores e acadêmicos, num ambiente competitivo cada vez mais sofisticado e, portanto, a evolução do conceito de marketing (DARROCH et al., 2004). As alterações da definição do conceito são apresentadas abaixo.

As origens do conceito de Marketing estão relacionadas ao estudo dos canais de distribuição, em especial para as commodities agrícolas (WEBSTER, 1992). Na definição do AMA de 1935, é possível perceber claramente essa identidade transacional e preocupada com a transferência da posse: Marketing é um conjunto de atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores (DARROCH et al., 2004). A

utilização do verbo conduzir ratifica a ideia de transação com foco na transferência de posse, ou seja, da venda.

No final dos anos 40, no período pós-guerra, a concorrência entre as empresas torna-se mais acentuada e o foco deixa de ser puramente o custo e passa a ser a qualidade dos produtos manufaturados e dos serviços prestados. As empresas deixam de se ver como meras produtoras, passando a considerar-se como entidades que criam produtos que alguém deseja comprar (LEVITT, 1960). O Marketing, então, inclui em seu escopo atividades como levantamento das necessidades dos clientes e entrega do produto final. Além disso, os serviços, que eram vistos apenas como peças secundárias de uma transação comercial, deixam de ser negligenciados e passam a ganhar importância para os negócios (GRÖNROOS, 2006).

Em 1985, a AMA altera a definição de Marketing para “*um processo de planejamento e de execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição de ideias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais*” (DARROCH et al., 2004). Nessa definição, ficava evidenciado que o consumidor deveria ser o centro das atenções e propunha a satisfação de suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para uma organização conseguir êxito (ANTUNES; RITA, 2008). Essa definição, contudo, ainda possuía o enfoque transacional e para o composto de marketing, em especial, o produto.

Após um extensivo processo de pesquisa e desenvolvimento, conduzido por Robert Lusch e Greg Marshall, em 2004, a definição da AMA foi alterada para “*uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes e para o gerenciamento das relações com eles, de maneira que beneficie a organização e seus stakeholders*” (DARROCH et al., 2004). Para Sheth e Uslay (2007), a substituição do termo *exchange* (troca) por *value creation* (criação de valor) na definição de 2004 da AMA chama atenção para o fato de que, quando se foca na troca, considera-se apenas a criação de valor no ato da troca, da transação. Isso fica limitado ao se observar que deve-se considerar também a criação de valor pelo desempenho do bem durante o consumo ou performance do produto/serviço e também a criação de valor pelo montante despendido. Isso porque, quem compra um produto, muitas vezes, não é a pessoa que o usa e nem tampouco a pessoa que o paga. Portanto, há necessidade de se criar valor para todos os agentes que interagem com o bem. Darroch et al. (2004) afirmam que a definição de Marketing proposta em 2004 pela AMA propicia o estabelecimento de uma nova filosofia: a orientação para aos *stakeholders*.

Em 2008, uma nova definição é apresentada pela entidade: “*Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral*”. Esta definição da AMA surge com a ideia de troca de ofertas e mantém como central a criação de valor para os clientes e demais *stakeholders*. Portanto, a definição de Marketing mais recente aponta para uma mudança gradual na lógica de pensar a atuação das empresas no mercado, passando de foco na transação para a entrega de benefício ao cliente, sem necessariamente transferir a posse de produtos. Alinhada a essa ideia está a proposta da nova lógica dominante de Marketing, como está descrito na próxima seção.

2.2 A NOVA LÓGICA DOMINANTE DE MARKETING - SERVICE-DOMINANT LOGIC

A lógica tradicional de marketing, centrada nos produtos e cujo enfoque é a transação, ou seja, a transferência de posse pela venda, não faz mais sentido nos tempos atuais. Essa mudança de enfoque na área de marketing já havia sido anunciada na década de 60, quando Levitt (1960) revelou que erros de percepção de empresas quanto às reais necessidades dos clientes levavam a condições de baixa capacidade competitiva (BARGUIL, 2012). Para Levitt (1960), a ideia de vender a qualquer custo deve ser excluída do modelo mental das empresas, já que o importante é que as mesmas foquem no cliente e na sua satisfação presente e futura ao invés de centralizarem esforços apenas na produção de mercadorias.

Shostack (1977), em sintonia com os argumentos de Levitt (1960), questionou sobre a tradicional, à época, ainda predominante lógica de produtos. Ela argumentava que as empresas devem compreender o *continuum* entre produtos e serviços, a fim de entender e conseguir, assim, suprir as necessidades dos clientes. Um exemplo citado é do automóvel, que é claramente um produto, visto sua tangibilidade, mas é adquirido pelos consumidores devido ao serviço que o mesmo presta, que é o de transporte, locomoção².

Essa questão passou a ser mais ampla e internacionalmente discutida após a publicação do artigo de Vargo e Lusch (2004a), no qual eles propõem uma nova lógica de pensar o marketing. Os autores retomam os argumentos de Levitt (1960) e de Shostack (1977) e discutem uma transição do foco de estudo de marketing, de uma lógica tradicional centrada em produtos (*Good Dominant Logic - GDL*), para uma nova lógica, centrada em serviços, também conhecida como *SDL (Service Dominant Logic)*. De acordo com a *SD Logic*, os

² Claramente, esta é uma simplificação dos benefícios que o automóvel proporciona.

consumidores estão menos preocupados com as características técnicas de um produto ou serviço do que com o benefício que obtêm ao comprar ou consumir o produto ou serviço.

Entre os artigos de Levitt (1960) e de Shostack (1977) e o artigo de Vargo e Lusch (2004), várias pesquisas sobre marketing de serviço e marketing de relacionamento, embora poucos deles tenham discutido o potencial impacto de uma mudança entre uma lógica de produtos para uma nova lógica dominante de serviço (GRÖNROOS, 2007).

O desenvolvimento da proposta dos autores passa pela distinção entre recursos estáticos e finitos (*operand resources* ou recursos operandos) e recursos invisíveis, intangíveis e não estáticos (*operant resources* ou recursos operantes) (VARGO; LUSCH, 2004a). Na lógica centrada em produto, os recursos operandos ou recursos estáticos e finitos são aqueles que, de fato, definem a riqueza de uma empresa. Posto isso, fica claro o foco das empresas em possuir altos estoques de matéria-prima e de produtos acabados, instalações físicas e maquinário de maior valor. A capacidade de transformar bens com o uso adequado de conhecimento fez com a lógica dominante de produto deixasse de fazer sentido, ou seja, no final do século XX e início do século XXI a sociedade percebeu que as habilidades, conhecimentos e informação eram os tipos mais importantes de recursos, emergindo, assim, a nova lógica dominante do marketing, centrada no serviço³, em que a intangibilidade, os processos e os relacionamentos têm papel fundamental. Segundo Constantin e Lusch (1994 apud VARGO; LUSCH, 2004a), são os recursos operantes os produzem efeitos ou resultados.

Isso tem provocado mudanças no modelo de negócio das empresas. Um exemplo mundialmente conhecido é o caso da Xerox, que deixou de focar seus esforços na venda de equipamentos de impressão e de fotocópias e passou a gerar valor ao cliente por meio de um novo modelo de negócio, centrado em soluções para documentos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Hoje, o negócio da Xerox é o gerenciamento de documentos impressos e virtuais de seus clientes. Se antes as empresas, dos mais diversos ramos, faziam investimentos em equipamentos de impressão e fotocopadoras e se responsabilizavam pela sua manutenção, atualmente o modelo de negócio é outro, completamente focado na entrega de serviço ou soluções aos clientes organizacionais. Paga-se não pelo ativo, mas pelo serviço de gestão de documentos.

³ Neste ponto é necessário distinguir serviços, no plural, significando os tipos de bens intangíveis fornecidos pelas organizações e serviço, no singular, significando benefício derivado do uso ou posse de um bem, seja ele predominante caracterizado como produto ou serviço.

Ou outro exemplo, encontrado no artigo de Vargo e Lusch (2004a), refere-se aos *chauffagistes* na França. Segundo os autores, os *chauffagistes* perceberam que os clientes não queriam comprar fornos ou equipamentos de aquecimento, mas queriam comprar o conforto. Passaram, então, a cobrar pelo “serviço de aquecimento” ao invés de focar na venda de produtos.

Essa é a proposta desta dissertação: analisar se os clientes percebem valor no “serviço de refrigeração” do baú do caminhão como alternativa da compra dos ativos necessários para a geração do frio para o serviço de transporte refrigerado/frigorificado, ou seja, se os transportadores estariam dispostos a abandonar a lógica tradicional, centrada em produtos (compra do equipamento de refrigeração para o transporte refrigerado) e adotar a nova lógica de serviço, em que se compra o benefício do equipamento de refrigeração, que, neste caso, é o serviço de refrigeração do baú do caminhão.

Segundo citação de Drucker (1980), “*the greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday’s logic*”, ou seja, a empresa que não se adaptar e explorar opções de oferta que geram valor para os clientes provavelmente terá dificuldades em se manter no mercado num futuro próximo.

O interessante da nova lógica é que ela não abandona o conceito de lógica do produto, apenas acrescenta o conceito de serviço. Os produtos e serviços continuam sendo importantes, visto que estes constituem no mecanismo de provisão do serviço (VARGO; LUSCH, 2004a). O produto pode ser entendido como conhecimento encapsulado, para prestar um serviço desejado pelo consumidor. Os clientes compram o serviço ou benefício que esses bens desempenham para eles. Segundo a nova lógica, os consumidores pouco estão preocupados com o objeto físico em si, mas com o que esse objeto vai lhe trazer de benefícios e satisfação. Esse, então, deve ser o foco das empresas: aumentar os benefícios do serviço. O produto, portanto, passa a ser transmissor de conhecimento (VARGO; LUSCH, 2004a).

Vargo e Lusch (2004a) citam a existência de oito premissas fundamentais da nova lógica. Em artigos posteriores (VARGO; LUSCH, 2004b; 2006; 2008), os mesmos autores sugerem mudanças nos termos utilizados nas premissas primeiramente propostas, baseados em discussões com outros acadêmicos da área. Além disso, propuseram outras duas premissas. As dez premissas desenvolvidas por Vargo e Lusch (2008), com os termos atualizados, são:

1. Serviço é a base fundamental da troca. A aplicação de recursos operantes (conhecimento e habilidades) é a base de todas as trocas, ou seja, serviço é trocado por serviço, visto que a especialização requer troca.
2. Transações indiretas mascaram a base fundamental de troca, isto é, a micro especialização e o surgimento de grandes empresas mascaram a natureza de troca serviço-serviço e a criação de veículos de troca, como a moeda, ocorreu para permitir e facilitar tal troca ou transação. Assim sendo, o serviço é provido através de uma complexa combinação de bens, dinheiro e instituições e a troca serviço por serviço nem sempre é aparente e clara.
3. Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços (VARGO; LUSCH, 2004a). Bens tangíveis são conhecimento e habilidade encarnados, já que produtos são distribuidores de serviços. Tanto os bens duráveis como os não-duráveis tem seu valor derivado do uso, isto é, do serviço que os mesmos entregam quando são utilizados.
4. Recursos operantes (*operant resources*) são a fonte básica da vantagem competitiva. Quanto maior a qualidade e quantidade de desses recursos intangíveis (processos, conhecimento, tecnologia, competências, relacionamentos e pessoas), maior a vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.
5. Todas as economias são economias de serviço. Visto que bens tangíveis são apenas mecanismos para a provisão do serviço, o serviço em si representa a essência das atividades econômicas. Somente agora, com o aumento da especialização e da terceirização, que serviço está se tornando mais aparente.
6. O consumidor é sempre um cocriador de valor. A *SD-Logic* ressalta a importância da interação entre as partes, visto que o consumidor tem que ter papel ativo no processo de geração de valor. A criação de valor, para ambas as partes, vem desta colaboração entre cliente e empresa.
7. A empresa não pode entregar valor, mas apenas fazer proposições de valor. As empresas cocriam valor com os clientes, através da interação colaborativa entre as partes. Não é mais possível que empresas criem e entreguem valor de forma unilateral.
8. Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o consumidor e relacional, ou seja, a cocriação de valor (premissa 6) e a provisão de serviço implicam em trocas de caráter relacional e não mais transacional ou *spot*, e em orientação para o cliente.
9. Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos. Organizações existem para integrar e transformar competências micro especializadas em serviços

complexos que são demandados no mercado. Isso implica que o contexto de criação de valor é “*networks of networks*”.

10. Valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário. Isto é, valor é idiossincrático, uma medida peculiar, experimental, contextual e carregado de significado para os consumidores.

Dentre as premissas acima apresentadas, vale ressaltar a que caracteriza o consumidor como um cocriador. Grönroos (2006) e Prahalad e Ramaswamy (2004) ratificam esse ponto como sendo destaque na nova lógica orientada para serviço, passando o consumidor a ter papel ativo e central na criação de valor. O mercado deixa de ter uma posição estática, de simples alvo das empresas, e passa a interagir, dialogar com as empresas, para que o resultado por esta produzido seja o mais satisfatório possível para ambas às partes.

Best (2009) reitera a ideia de que as empresas precisam olhar para além dos produtos disponíveis e dos preços e ver a experiência de compra de forma completa. A ideia de colaboração em massa é introduzida oportunamente. Segundo o autor, os clientes (*prosumers, partners, suppliers e employees*) devem ser envolvidos no processo de criação de valor ao cliente, e conseqüentemente na criação de valor para a empresa. Quanto maior a especialização da entrega, maior é a interdependência entre as partes e mais relacional o “contrato de trocas”, buscando-se desta forma a interação de longo prazo com os clientes. A nova lógica orientada para serviço intensifica o conceito de que as empresas devem construir um relacionamento forte e positivo com os clientes/consumidores, já que essa é uma forma de se desenvolver uma fonte relevante de vantagem competitiva, que pode ser sustentável, ou seja, é uma forma de atingir um desempenho superior àquele dos concorrentes, confirmando o caráter estratégico da proposta. O Quadro 1 identifica as principais diferenças do marketing transacional, que era o foco na lógica centrada em produtos, e marketing relacional.

Marketing Transacional	Marketing Relacional
Ênfase nas vendas individuais	Ênfase na retenção dos clientes
Ênfase nas características dos produtos	Ênfase no valor do cliente
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pouca ênfase no serviço ao cliente	Grande ênfase no serviço ao cliente
Contato descontínuo com o cliente	Contato contínuo com o cliente
Baixo nível de compromisso com os clientes	Elevado nível de compromisso com os clientes
Nível moderado de contatos com o cliente	Nível elevado de contatos com os clientes
A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Quadro 1 – Marketing Relacional comparado ao marketing transacional

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al.(1998) (apud ANTUNES; RITA, 2008).

Brambilla (2010) exemplifica a proposta da nova lógica dominante usando o Ensino Superior Privado. Segundo o autor, a interação entre o prestador de serviço (universidade) e o demandante (aluno) é primordial para a maximização do valor percebido. Essa não pode ser uma simples relação comercial. O aluno, além de pagar a mensalidade, precisa se comprometer em ter um desempenho minimamente razoável, enquanto que a universidade precisa, além de receber as mensalidades, oferecer boas aulas, com professores capacitados, e motivar o aluno. Fica evidente nesse exemplo a necessidade constante de interação entre as partes.

Day, Deighton e Narayandas (2004) comentaram o artigo de Vargo e Lusch (2004a) na mesma edição do *Journal of Marketing* e exemplificaram com o caso das concorrentes SaleSoft e Siebel System, nos Estados Unidos. De acordo com os autores, a Siebel, que soube melhor trabalhar em conjunto com os clientes está no mercado até hoje, enquanto que a SaleSoft faliu por tratar o mercado como um simples alvo para o qual se entrega um produto. Entendemos, portanto, que a nova lógica dominante de marketing – *Service Dominant Logic* – oferece uma visão mais ampla e compreensiva da troca.

2.3 DEFINIÇÃO DE VALOR

O conceito de valor é um dos mais utilizados na recente literatura de marketing. O termo é abordado na literatura de marketing em diferentes contextos, o que contribui para a complexidade do estudo deste campo teórico (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005). Embora o tema seja discutido em diversos trabalhos, o estudo do valor em marketing não está consolidado.

Vargo, Maglio e Akaka (2008) consideram que pelo menos desde Aristóteles (século IV a.C) há uma busca pela definição do termo valor. Foi Aristóteles quem primeiro propôs a existência de dois tipos de valor: valor de uso (“*use-value*”) e valor de troca (“*exchange value*”). Enquanto o valor de uso refere-se a características específicas e utilitárias associadas por um indivíduo a um determinado bem ou produto, ou seja, implica em subjetividade, o valor de troca representa a diferença entre os benefícios adquiridos e os sacrifícios monetários e não monetários dispendidos para essa aquisição.

O conceito de valor em marketing recebe influências de diversas áreas do conhecimento (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005). Tanto a economia, como a psicologia e a sociologia, influenciam diretamente como que a área de marketing conceitua valor nos dias de hoje.

A distinção entre valor de uso e valor de troca foi amplamente utilizada no contexto da economia. De acordo com Richins (1994 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005), “a literatura econômica deu lugar ao valor dentro do contexto de troca; o valor de um produto para o consumidor é representado pelo preço que ele espera pagar e origina-se da utilidade ou das satisfações que o produto provê [...]”.

O conceito de valor econômico foi insistentemente perseguido pelos economistas clássicos, entre eles Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx. Embora Aristóteles tenha sido um dos primeiros a discutir o valor da mercadoria, foram os economistas clássicos que elaboraram uma concepção mais sistematizada e completa do tema. Um dos principais impulsionadores dessa busca pelo entendimento do valor deu-se graças ao momento histórico em que os economistas clássicos vivenciavam: o capitalismo. O objetivo fundamental da escola clássica era entender o sistema econômico e a forma de repartição da riqueza entre as diversas classes sociais (MATTEI, 2003). Para todos os economistas clássicos, em linha com Aristóteles, o conceito de valor se desdobra em valor de uso e valor de troca.

Adam Smith (1776 apud MATTEI, 2003), por exemplo, afirma que a palavra valor tem dois significados que por vezes expressa a utilidade de um objeto em particular (“*value-in-use*”) e por vezes o poder de compra de outros bens que a posse daquele objeto transmite (“*value-in-exchange*”). Segundo Smith (1776 apud MATTEI, 2003), o valor de troca se baseia na quantidade de trabalho que determinado bem pode comprar ou comandar e o valor de uso está ligado à utilidade do bem. Usando o paradoxo da água e do diamante, Smith reforça que não há necessariamente uma relação entre valor de uso e valor de troca:

Não há nada de mais útil que a água, mas ela não pode quase nada comprar; dificilmente teria bens com os quais troca-la. Um diamante, pelo contrário, quase não tem valor quanto ao seu uso, mas se encontrará frequentemente uma grande quantidade de outros bens com o qual trocá-lo.

Já Marx (1867/1990 apud ITO; HAYASHI; GIMENEZ; FENSTERSEIFER, 2012) afirma que a utilidade de um bem faz seu valor de uso, enquanto que o valor de troca aparece como uma relação quantitativa, a proporção na qual valores de uso de um tipo são trocados por valores de uso de outro tipo, ou seja, enquanto o valor de uso está relacionado a atributos qualitativos de um bem, o valor de troca relaciona-se às proporções quantitativas envolvidas nessa troca. Marx afirma que a grandeza do valor é medida pelo quantum de trabalho socialmente necessário para sua produção (1867) ou reprodução (1894).

Segundo Belluzzo (1980), enquanto a indagação clássica se prende ao conceito abstrato de valor, Karl Marx se pergunta em que condições o produto do trabalho humano assume a forma-valor, ou seja, Marx parte do princípio que o homem é quem produz sua própria existência, por meio do trabalho. O objeto de estudo de Marx não é o valor propriamente dito, mas a mercadoria.

No contexto da Psicologia e da Sociologia, o termo valor é relacionado aos aspectos comportamentais dos públicos envolvidos. Rokeach (1973 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005) afirma que os valores são estados-fim da vida e consistem nos objetivos e nas metas para as quais se vive. Ainda segundo Rokeach (1973), existem dois tipos de valores no contexto da psicologia: os valores terminais, que são as metas que buscamos na vida (por exemplo, felicidade, liberdade, prazer), e os valores instrumentais, que são os padrões comportamentais por meio dos quais perseguimos essas metas (por exemplo, honestidade, coragem, generosidade). O marketing utiliza-se do conceito de valor da Psicologia ao buscar compreender as relações entre os valores pessoais dos consumidores e as formas de valorização de produtos.

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

2.3.1 VALOR NAS PERSPECTIVAS DA ORGANIZAÇÃO E DO CLIENTE

A relevância do conceito de valor para marketing aumentou com o trabalho de Miles (1961). O autor destacou que o tema valor pode ter sentido distinto para o comprador e para o produtor. No mesmo sentido, Anderson e Narus (1999) procuraram identificar os motivos pelos quais fornecedores e cliente possuem perspectivas diferenciadas no que diz respeito aos benefícios econômicos, técnicos e sociais em relação à oferta prestada.

Segundo Woodruff (1997), para o marketing, valor pode ser considerado sob a perspectiva da organização e a do cliente. A perspectiva da organização analisa o que o cliente representa de valor para uma organização, considerando a quantificação de seu valor para os proprietários. Essa abordagem refere-se ao *customer equity* ou valor do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que o valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela determinada empresa. Os autores entendem que o valor do cliente é definido por três outros valores, que podem atuar em conjunto ou

isoladamente: (1) valor patrimonial (*equity value*), diz respeito à percepção pelo cliente de valor de utilidade de um produto, (2) valor da marca (*brand equity*), consiste na consciência, na atitude e na percepção de ética acerca de uma marca pelo cliente, e (3) valor de retenção (*relationship equity*), referente à programas de lealdade, de reconhecimento e tratamento especial proporcionado aos clientes e percebidos por eles.

Este trabalho, entretanto, não aborda o tema sob a perspectiva da organização, ou seja, o valor do cliente para a organização. O foco é o valor para o cliente, isto é, analisar o que o cliente quer e acredita que pode obter da compra e do uso de um produto.

Zeithaml (1988) evidenciou o conceito de valor percebido, sendo essa uma das primeiras tentativas a buscar um esclarecimento do valor sob a perspectiva do cliente. A ideia central do modelo da autora é que os clientes recebem benefícios, que incluem aspectos práticos e emocionais, e assumem alguns sacrifícios, como dispêndio de dinheiro, tempo, energia e psicológicos. Ou seja, o valor percebido é uma função positiva do que se recebe e negativa do que se sacrifica.

Para Anderson e Narus (1999), em uma análise que foca o mercado industrial, o valor é a importância em termos monetários dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviço e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço pago para uma oferta de marketing, em um dado contexto. Os autores enfatizam que “valor é o que um consumidor organizacional recebe em troca do preço que ele paga”. Considerando que existem alternativas competitivas a uma dada oferta, os autores afirmam que o cliente deve perceber um efetivo diferencial de benefícios superior na oferta, em relação à melhor alternativa concorrente, para optar por ela. A ideia está representada na expressão: $\text{Valor da Oferta} > \text{Valor da oferta alternativa} = (\text{Benefícios obtidos com a oferta} - \text{Preço da Oferta}) > (\text{Benefícios obtidos com a oferta alternativa} - \text{Preço da Alternativa})$

Em seu estudo sobre valor para o cliente, Woodruff (1997) identificou áreas de consenso e de divergências nas propostas de diversos autores. Entre os consensos, o autor cita: (1) o fato de todas as definições de valor para o cliente relacionarem-se a algum produto, (2) valor sempre é definido como algo percebido pelo cliente e não como algo determinado objetivamente pelo fornecedor e (3) envolve a diferença entre o que o cliente recebe e o que ele abre mão para adquirir e usar um produto. A respeito das divergências nas bases de construção das definições, Woodruff (1997) aponta: (1) o emprego de uma alta diversidade de termos, como qualidade, benefícios, valia e utilidade, sem que haja uma clara definição deles, (2) a não definição a respeito do momento em que ocorre a percepção do cliente (no momento da

compra ou no momento do uso); e (3) há diferenças entre as classificações propostas sobre os tipos de valor para o cliente, por exemplo, enquanto para Sheth, Mittal e Newman (2001) a categorização de valor é funcional, social, emocional, epistêmica e situacional, para Holbrook a diferenciação de tipos de valor ocorre com base em três aspectos: valor extrínseco ou valor intrínseco, valor auto-orientado ou valor orientado para terceiros e valor ativo ou reativo.

O entendimento do conceito de valor faz-se necessário para que a nova lógica dominante seja de fato compreendida. Isso porque os autores defendem a existência de um conceito de valor atribuído aos serviços, denominado valor de serviço (*service value*), destacando que o foco da produção de valor deixa de estar centrada apenas no produto e passa a ser centrada na entrega do serviço prestado pelo produto (VARGO; LUSCH, 2008). Além disso, Vargo e Lusch (2006) acrescentam que “não há valor até que uma oferta seja usada – experiência e percepção são essenciais para a determinação do valor”. Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012), em um estudo exploratório sobre cocriação de valor entre fornecedores e clientes, buscam sair da discussão puramente teórica e não específica da Service-Dominant Logic, em que se argumenta apenas que fornecedores contribuem no processo de produção de valor ao fazerem proposições de valor e que o papel do cliente é atualizar o valor da oferta, com base nos recursos a eles oferecidos. O Quadro 2 apresenta comparação da criação de valor pelas duas diferentes lógicas de marketing.

	<i>Good Dominant Logic</i>	<i>Service Dominant Logic</i>
Drive de valor	Valor na troca	Valor no uso ou valor no contexto
Criação de Valor	Empresas, muitas vezes com a entrada de empresas de um elo da cadeia de suprimentos.	Empresas, parceiros de rede e clientes.
Processo de Criação de Valor	Empresas incorporam valor aos bens ou serviços, o valor é agregado pela melhora ou aumento dos atributos.	Empresas propõem o valor pela oferta de mercado, clientes continuam o processo de criação de valor pela utilização.
Propósito do Valor	Aumentar a riqueza da empresa.	Aumentar a adaptabilidade, a sobrevivência do sistema e o bem-estar por meio do serviço (conhecimento aplicado e habilidade) dos outros.
Medidas de Valor	O montante de valor nominal, preço recebido na troca.	A capacidade e sobrevivência do sistema do beneficiário.
Recursos Utilizados	Essencialmente recursos “operands”.	Essencialmente recursos operantes, às vezes transferidos incorporando-os aos bens de recursos operandos.
Papel das empresas	Produzir e distribuir valor	Fazer proposição e cocriar valor, prover serviço.
Papel dos produtos	Unidades de produtos, recursos “operands” que possuem valor embutido.	Veículo para recursos “operants”, permite acesso aos benefícios das competências da empresa fornecedora.
Papel dos clientes	Destruir ou utilizar-se do valor criado pela empresa.	Co-criar valor pela integração da empresa fornecedora com outros recursos privados e públicos.

Quadro 2 - Criação de Valor na Diferentes Lógicas de Marketing

Fonte: Vargo, Maglio e Akaka (2008, tradução da autora)

2.3.2 CRIAÇÃO DE VALOR

Bowman e Ambrosini (2000) afirmam que apesar da existência de correntes de pensamentos diferentes no que se refere à Administração Estratégica, pode-se afirmar que a criação de valor é ponto comum e elemento central para o entendimento destas correntes.

Sheth, Mittal e Newman (2001), contrariando a ideia de competição perfeita, explicam que algumas empresas criam mais valor que outras, ou seja, clientes aceitam pagar mais por produtos de certas empresas ao invés de produtos de concorrentes, pois as primeiras, de alguma forma, criaram mais valor na percepção do cliente.

Ravald e Grönroos (1996) consideram que a entrega de valor superior aos clientes como sendo um dos fundamentos do marketing de relacionamento e a habilidade de uma empresa prover mais valor é um diferencial competitivo a ser perseguido. Anderson e Narus (1998) reforçam esta ideia ao afirmarem que, ao criar valor, o fornecedor gera argumentos que mudam o foco de sua negociação com o cliente, deixando de ser exclusivamente preço e passando para uma negociação baseada no custo total. Szafir-Goldstein (2000) corrobora o posicionamento de Anderson e Narus (1998) ao afirmar que os fornecedores que focam em valor obtêm melhores resultados se comparados com os que focam exclusivamente no preço.

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

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização, tradução da expressão em inglês outsourcing, surge no Brasil no início da década de 80, com a vinda das primeiras empresas multinacionais para o país, em especial as automobilísticas (QUEIROZ, 1992). As empresas do setor automobilístico se caracterizavam por adquirir peças de outras empresas, guardando para si apenas a atividade que consideravam principal, a montagem dos veículos.

Segundo Dias (1998), pode-se considerar a terceirização como:

Uma filosofia de gestão em que se procura direcionar toda a atenção e o conhecimento da empresa para o produto ou negócio que se constitui na sua atividade principal. Tornando-a cada vez mais consolidada no seu ramo específico, e terceirizando tudo aquilo que não contribua diretamente com a razão de ser da organização. Definindo-a também como sendo a formação de uma associação entre uma companhia principal e uma terceira empresa. Permitindo a delegação de atividades ou processos, que embora sejam importantes, podem ser realizados de forma mais eficiente por empresas especializadas.

A essência da terceirização consiste em repassar a terceiros a incumbência da realização de atividades consideradas secundárias em seu negócio, concentrando-se na execução de tarefas fundamentais da empresa, em seu negócio central (*core business*), ou sua principal vocação ou especialidade. A terceirização é, então, “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” (GIOSA, 1997).

Em um cenário de constantes transformações e incertezas, a terceirização permite que empresas consigam obter de forma sincronizada duas características importantes e muitas vezes entendidas como antagônicas: a previsibilidade, há tanto tempo buscada pelas empresas, e a flexibilidade, exigida pelo cenário competitivo. A previsibilidade é obtida por meio de contratos entre pessoas jurídicas, em que cláusulas garantem as obrigações e os direitos de cada parte e a maior flexibilidade nos negócios decorre da transferência a outros a necessidade de estruturas internas consideradas secundárias à atividade central da empresa. O propósito central é que com a transferência para um terceiro, portador de uma base de conhecimento mais especializada, de uma tarefa considerada secundária, a empresa consiga agregar mais valor ao seu produto final (ALVAREZ, 1996).

De acordo com Alvarez (1996), a terceirização exige a qualificação da parceria, que se dá pela confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos, superando questões de natureza técnica, e fazendo a solidariedade entre as partes transcender cláusulas contratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão e não a estrutura.

Alchian e Demsetz (2005) que afirmam que ao optar por internalizar áreas que não sejam seu core business, as empresas têm acréscimo de custos internos, decorrentes da necessidade de supervisão e controles de processos internos.

Embora não de forma tão clara, a ideia de terceirização é fundamental neste trabalho. Quando se trata de terceirizar mão-de-obra, a empresa deixa de contratar e gerir funcionários de

determinado departamento ou área e incumbe outra empresa para fazer esta tarefa. É muito comum, por exemplo, as empresas terceirizarem a segurança de sua empresa. Quando se trata de terceirizar um serviço que é provido por um produto, a ideia é um pouco menos comum e menos clara. Segundo a nova lógica de marketing, a empresa ao comprar apenas o benefício do produto, está terceirizando a gestão do produto a outra organização. Contudo, o resultado é o mesmo: a empresa não adquire o bem, não possui o ativo, beneficia-se do serviço e o valor disso é abatido diretamente do resultado.

2.5 COMPORTAMENTO DE COMPRAS ORGANIZACIONAL

As primeiras publicações sobre comportamento de compra organizacional (ROBINSON; FARIS; WIND, 1967; WEBSTER; WIND, 1972; SHETH, 1973) estabeleceram as bases conceituais para esse tema. As centenas de publicações posteriores são artigos conceituais e empíricos que estendem ou testam os modelos propostos pelos autores acima mencionados (JOHNSON; LEWIN, 1996).

O comportamento de compra organizacional é um processo, que envolve muitos indivíduos com objetivos múltiplos dentro das organizações e critérios de decisão potencialmente conflitantes. Além disso, usualmente acontece por um período de tempo extenso, requer informações de diversas fontes e engloba muitos relacionamentos interorganizacionais (WEBSTER; WIND, 1972).

Posto que este trabalho aborda o processo de compra em um ambiente B2B (*Business to Business*), pretende-se com esta seção apresentar um panorama sobre a literatura existente sobre o tema.

2.5.1 COMPRADOR FINAL E O COMPRADOR ORGANIZACIONAL

O mercado de consumo refere-se ao consumidor final e às unidades familiares, os quais compram para uso próprio (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). Em contrapartida, o mercado organizacional - ou B2B – engloba transações de bens e serviços entre empresas, para uso em seus processos operacionais, administrativos e comerciais (TELLES, 2003; HUTT; SPEH, 2002; WARD; WEBSTER, 1991). As organizações são consumidores de matéria-prima, máquinas, equipamentos e serviços e interagem diariamente com outras empresas para que se estabeleça um ciclo de trocas de mercadorias (TELLES, 2003).

Embora o objetivo na realização da compra seja o mesmo em ambos os casos – satisfazer uma necessidade - o comprador do mercado organizacional não se comporta como o consumidor final. O Quadro 3 resume as principais características que diferem o mercado consumidor do mercado organizacional.

Diferenças entre as necessidades humanas e organizacionais	Mercados Organizacionais	Mercados do Consumidor Pessoal
	Demanda do consumo organizacional.	Demanda do indivíduo.
	Compras em maior quantidade, com menor número de compradores.	Compras em menores quantidades, com maior número de compradores.
	Limitação de clientes organizacionais.	Muitos clientes.
	Localização: Concentração Geográfica.	Localização: Dispersão Geográfica.
	Distribuição geralmente é direta.	Estrutura de distribuição com vários intermediários.
	Atributos de compras profissionais.	Natureza de compra com atributos pessoais.
	Compra múltipla e especializada.	Compra influenciada pelo marketing, com pouca especialização.
	Negociações complexas e formais.	Negociações simples e informais.
	Exigências organizacionais e legais: horários, embalagens, escala de temperatura complexa e com variáveis estratégicas para cada tipo de compra.	Menor complexidade e flexibilidade de escolha.
	Reciprocidade: Sim.	Reciprocidade: Não.
	Envolvimento de: promoções, experimentação, parceria com fornecedores, frequência de compras e condição de venda.	Envolvimento de: promoção influenciada por pessoas e ela sociedade, propaganda e publicidade.
Possibilidade de aprimoramento dos produtos em sistema de inovação conjunta ou co-criação.	Possibilidade de co-criação é possível, mas remota, visto a pulverização dos clientes.	

Quadro 3 – Comparação entre mercado consumidor e mercado organizacional
Fonte: adaptado de Samara e Morsch (2005).

A complexidade do processo de compras no ambiente organizacional tende a ser significativamente maior do que o processo de decisão de compradores individuais, tendo em vista o grande número de pessoas envolvidas, muitas vezes em locais distantes entre si, com culturas, interesses e perspectivas próprios (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Existe, contudo, uma ligação direta entre a demanda por produto industrial e a demanda por produtos de consumo: a primeira deriva-se da segunda (LACERDA; MENDONÇA, 2010). Em razão disso, o profissional de marketing B2B deve monitorar cuidadosamente os padrões de demanda e as mudanças nas preferências dos consumidores no mercado de consumo (HUTT; SPEH, 2002).

2.5.2 FASES DO PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL E AS CLASSES DE COMPRA

Johnson e Lewin (1996) apontam que a ideia de processo é central aos modelos mais tradicionais de compra organizacional, tais como os de Robinson, Faris e Wind (1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973). Enquanto o modelo de Robinson, Faris e Wind (1967)

possui oito fases ou etapas, o modelo de Webster e Wind (1972) possui cinco. Apesar dessa diferença nas etapas, a natureza e a sequência dos eventos a serem executados permanecem consideravelmente similares (JOHNSON; LEWIN, 1996).

O estudo de Robinson, Faris e Wind (1967) é amplamente usado, recebendo mais de 800 citações no Google Acadêmico. Eles entendem que o processo padrão de compra dentro de uma organização industrial pode ser descrito em oito fases fundamentais: (1) antecipação ou reconhecimento de um problema; (2) determinação das características e quantidades do item; (3) descrição das características e quantidades; (4) busca e qualificação das fontes potenciais; (5) recebimento e análise das propostas; (6) avaliação das propostas e seleção de fornecedores; (7) seleção de uma rotina de compra e (8) avaliação do desempenho e feedback.

Webster e Wind (1972) propõem um modelo menos detalhado com cinco fases: (1) identificação de uma necessidade; (2) determinação de especificações; (3) identificação de alternativas; (4) avaliação das alternativas e (5) seleção dos fornecedores.

Complementarmente, Robinson, Faris e Wind (1967) classificam os processos de compra segundo sua complexidade, dividindo-os em três categorias, denominadas “classes de compra”. A primeira situação de compra típica ou classe de compra é a recompra simples (*straight rebuy*), em que o responsável pelas compras de determinada organização encomenda sistematicamente o mesmo produto. Devido ao reduzido risco e por não implicar alta quantia de capital, não há motivos que justifiquem esforços adicionais no desenvolvimento de novas soluções ou mesmo de novos fornecedores. O fornecedor é, portanto, selecionado a partir de uma lista de fornecedores cadastrados e pré-aprovados. Nessa situação, não se espera que os atuais fornecedores (*“in” suppliers*) ofereçam novas soluções, mas apenas que evitem erros. Além disso, os fornecedores *“out”* ficam em desvantagem, visto que os compradores percebem os custos de considerarem novas alternativas (ANDERSON; CHU; WEITZ, 1987; AYMARD; BRITO, 2009).

A segunda classe de compra é a recompra modificada (*modified rebuy*). Essa situação engloba os processos com necessidades fundamentalmente semelhantes à anterior, mas com algum aspecto novo, que pode estar relacionado às especificações do produto ou serviço, ao desempenho esperado, à disponibilidade de pagamento, ou seja, à renegociação de um novo preço.

A terceira classe de compra é a nova tarefa (*new task*), que ocorre em circunstâncias novas para a organização. Essa classe é a que envolve maior risco e incerteza à organização. Uma

vez que o risco aumenta, o número de participantes na decisão também aumenta, já que a mesma exige levantamento de mais informações e de novos possíveis fornecedores.

O Quadro 4 mostra como as fases da compra variam em função da classe (ou situação) da compra.

	Classes de Compra			
		Nova Compra	Recompra Modificada	Recompra Simples
Fases da Compra	Antecipação ou Reconhecimento do Problema	Sim	Talvez	Não
	Determinação das características e quantidades do item	Sim	Talvez	Não
	Descrição das características e quantidades (especificação)	Sim	Sim	Sim
	Busca e qualificação de fontes potenciais	Sim	Talvez	Não
	Recebimento e análise das propostas	Sim	Talvez	Não
	Avaliação de propostas e seleção de fornecedores	Sim	Talvez	Não
	Seleção de uma rotina de compra	Sim	Talvez	Não
	Avaliação do desempenho e feedback	Sim	Sim	Sim

Quadro 4 - Modelo “Buygrid-Buyphase”

Fonte: Robinson, Faris e Wind (1967, tradução da autora)

Embora vários autores busquem definir os passos, fases ou etapas que os compradores industriais devem seguir, a fim de manter a objetividade do processo de compras (ROBINSON; FARIS; WIND, 1967; WEBSTER; WIND, 1972; SHETH, 1973; WIND; THOMAS, 1980), nem sempre a objetividade e a racionalidade prevalecem. Segundo Bunn (1994), nem todas as compras seguem um ciclo padrão. Muitas decisões parecem ser tomadas sem critério (“*Rules of Thumb*”), especialmente quando não há políticas formais direcionando o processo decisório. De acordo com o modelo conceitual sobre compras organizacionais de Hunter, Bunn e Perreault Jr. (2006), os procedimentos de controle de compras podem ser formais ou informais. Os procedimentos formais são os manuais ou os programas que automatizam a reposição de estoque, enquanto que os informais refletem a memória organizacional que direciona uma abordagem específica para a compra.

2.5.3 INFLUENCIADORES DO COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

Entende-se que em um processo de compra organizacional, o comprador optará por um bem ou serviço entre as ofertas disponíveis e a situação induz a crer que a escolha seja simples e rápida. No entanto, na prática, o processo é mais moroso do que se imagina, considerando que o comprador pode ser influenciado por suas percepções e experiências, pelas pessoas, pela organização e pelo ambiente (SAMARA; MORSCH, 2005).

São diversas as publicações a respeito das influências sofridas pelos processos de compras organizacionais (ROBINSON; FARIS; WIND, 1967; WEBSTER; WIND, 1972; SHETH, 1973; BUNN, 1994; JOHNSON; LEWIN, 1996; LAIOS; MOSCHURIS, 2001).

Em uma das primeiras publicações a respeito do comportamento de compras organizacionais, Webster e Wind (1972) afirmam que as firmas sofrem quatro tipos de influências em seus processos decisórios de compras: (1) influência ambiental, (2) influência organizacional, (3) influência social, interpessoal ou influência do centro de compra; e (4) influência individual. Kauffman (1996), como base em uma revisão na literatura a respeito do tema, revelou que a maioria das influências nos processos decisórios de compras organizacionais identificadas se encaixa nas quatro categorias de Webster e Wind (1972), mas foram identificadas duas outras possíveis influências do processo de compra: (1) o processo de escolha e (2) o tipo de produto e mercado. Estas seis categorias de influências estão explicadas na sequência.

As influências ambientais incluem características físicas (geográficas, climáticas, ecológicas), tecnológicas, econômicas, políticas, legais e fatores culturais. O ambiente influencia o processo de compra ao fornecer informações, bem como oportunidades e restrições. Os impactos das influências ambientais referem-se à disponibilidade de produtos e serviços (devido a fatores físicos, tecnológicos e econômicos), às condições gerais do negócio (graças à taxa de crescimento da economia, à taxa de desemprego), aos valores e normas que guiam as relações interorganizacionais e interpessoais entre compradores e vendedores (graças às leis, aos valores culturais, sociais e políticos) e ao fluxo de informação na organização compradora, enviadas pelos fornecedores por diversos canais (WEBSTER; WIND, 1972).

O comportamento de compra organizacional também é motivado e direcionado pelos objetivos da empresa e é restringido pelos seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos (WEBSTER; WIND, 1972). De acordo com o modelo de Leavitt (1964 apud WEBSTER e WIND, 1972), as organizações são sistemas compostos por quatro conjuntos de variáveis que interagem entre si: as tarefas, a estrutura, a tecnologia e as pessoas. Cada uma dessas variáveis interage e é dependente uma das outras para que o sistema como um todo funcione. Juntas, elas compõem o todo da organização e definem as informações, os objetivos, as expectativas, as atitudes e os pressupostos considerados por cada indivíduo no processo de tomada de decisão em uma organização (WEBSTER; WIND, 1972).

As influências interpessoais ou sociais ocorrem, pois, dentro do Centro de Compras (*Buying Center*), existem vários atores que possuem poder de influência e que desempenham papéis diferentes na interação do processo de compra. O Centro de Compras não deve ser confundido

com os comitês de compra ou departamentos formalmente instituídos para realizar as aquisições. Ao invés disso, é um grupo que pode variar seus membros a cada processo, dependendo do produto ou serviço a ser adquirido e que, normalmente, sequer está visível no organograma da empresa (AYMARD, 2003).

O Centro de Compra inclui cinco papéis: usuários, compradores, influenciadores, decisores e controladores (*gatekeepers*). Além de sugerir a necessidade dos produtos ou serviços, o usuário define os padrões de qualidade e interferem na escolha do fornecedor (AYMARD, 2003). Os compradores possuem a responsabilidade formal e a autoridade (WEBSTER; WIND, 1972) de dar seguimento à requisição, entrar em contato com os fornecedores e liderar pelo processo de negociação. O papel do influenciador, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), é geralmente exercido por consultores externos e engenheiros que, utilizando seus conhecimentos especializados, influenciam na determinação dos critérios de avaliação e na seleção do fornecedor. Os decisores são pessoas com poder para autorizar e validar as compras em nome da empresa; são eles que possuem a autoridade para escolher entre ações alternativas de compras (WEBSTER; WIND, 1972). Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), os controladores são os indivíduos que cumprem a função de filtrar as informações (e materiais) recebidas pelos demais envolvidos no centro de compras, papel que Siqueira (1992, apud AYMARD) atribui aos compradores e aos representantes dos fornecedores. As pessoas do Centro de Compras podem ocupar um ou mais papéis. Por exemplo, uma mesma pessoa pode ser a compradora e a controladora do Centro de Compras (WEBSTER; WIND, 1972).

A influência exercida pelo próprio indivíduo é a mais complexa e está no centro do processo de compras. A compra organizacional é um processo de tomada de decisão realizado por indivíduos, com a interação de outras pessoas, no contexto de uma organização formal (WEBSTER e WIND, 1972). Embora os processos de escolha em uma organização envolvam grupos, o impacto individual pode dominar o processo (KAUFFMAN, 1996). No final das contas, todo comportamento de compra organizacional é um comportamento individual (WEBSTER; WIND, 1972), afinal o processos de compras nas organizações são conduzidos por pessoas (AYMARD, 2003), já que as empresas não agem sozinhas. O comprador é motivado por uma complexa combinação de objetivos pessoais e organizacionais, limitado por políticas e informações filtradas pela organização formal, ao mesmo tempo em que é influenciado por outros membros do centro de compras. É impossível desvincular completamente o comportamento de compra organizacional do individual. Inclusive, são os indivíduos os alvos dos esforços de marketing e não a organização, de forma abstrata

(WEBSTER; WIND, 1972). Em uma situação em que todas as variáveis são iguais, o indivíduo pode aplicar critérios estritamente pessoais para decidir (WEBSTER; WIND, 1972). O risco percebido, por exemplo, é um fator que varia de indivíduo para indivíduo (KAUFFMAN, 1996).

O próprio processo de compras influencia as decisões de compra (KAUFFMAN, 1996). De acordo com Webster e Wind (1972), não há como definir um processo de decisão de compra correto. O que se nota é o desenvolvimento e adequação do processo às situações particulares. Alguns modelos são complexos e buscam incluir todas as situações possíveis (SHETH, 1973), enquanto outros são menos complexos (KAUFFMAN, 1996). Outra observação sobre diferença de processos diz respeito tipo de comprador (organizacional ou individual), conforme discutido na seção 2.5.1.

A influência dos atributos ou tipos de produtos no processo de compra organizacional tem sido objeto de estudo de vários autores (BELLIZZI, 1979; LEHMANN; O'SHAUGHNESSY; 1974; MCQUISTON, 1989 apud HUNTER, BUNN, PERREAULT JR, 2006). As principais linhas de pesquisas incluem: atributos e tipos de produtos, uso, efeitos dos produtos e segmentação de mercado (KAUFFMAN, 1996).

2.5.4 RISCOS NA COMPRA ORGANIZACIONAL

De acordo com Robinson, Faris e Wind (1967), as variações no comportamento de compras organizacionais podem estar relacionadas com o nível de risco associado com a situação de compra (novas compras, recompra modificada ou recompra simples). Os riscos podem ser em função de: (1) a importância de uma compra em particular; (2) a complexidade associada à compra; (3) a incerteza dos resultados da compra; e (4) a necessidade de uma decisão apressada, ou seja, pressão de tempo (JOHNSON; LEWIN, 1996).

A combinação entre a percepção de risco e a extensão na qual um produto desempenha papel estratégico na organização define o grau de importância daquela compra em particular (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Johnson e Lewin (1996) mostram a influência de determinados fatores no risco percebido pelo centro de compras. De acordo com a revisão da literatura efetuada pelos autores, diferentes níveis de risco afetam os grupos, os participantes, os vendedores, as características informacionais, as negociações, as decisões e relações entre compradores e vendedores e a comunicação na rede.

À medida que o risco associado à compra organizacional cresce:

- O centro de compra tende a ficar maior e mais complexo e os participantes terão grande prestígio e autoridade na empresa.
- Os participantes do processo de tomada de decisão de compras serão mais instruídos e possuirão maior nível de experiência em sua área de expertise.
- Empresas que usualmente fornecerem produtos e soluções serão favorecidas. Hirakubo e Kublin (1998 apud AYMARD, 2003) afirmam que normalmente o risco aumenta à medida que o produto é mais complexo. Nessas circunstâncias, para precaverem-se e reduzirem os riscos, compradores poderão escolher fornecedores conhecidos, manter seus atuais fornecedores ou selecionar um que tenha bastante experiência.
- A busca por informação será ativa e uma vasta variedade de fontes de informações será utilizada para guiar e dar suporte às decisões de compra importantes.
- O conflito entre os participantes do centro de compra será maior já que (1) mais departamentos estarão envolvidos na tomada de decisão de compra e (2) como o resultado da compra é importante, os participantes do centro de compra ficarão relutantes em fazer concessões sem que sejam devidamente recompensados por isso.
- As regras de decisão usadas em qualquer situação de compra são específicas de cada firma.
- O estresse aumentará, pois (1) como o tamanho e a complexidade do centro de compras aumentarão, conflitos maiores surgirão entre os participantes e (2) visto que trata-se a uma compra importante, a chance de tomar uma decisão incorreta e as consequências relacionadas a essa decisão aumentarão o estresse dos envolvidos.
- O relacionamento interorganizacional e a comunicação na rede ficarão mais importantes em situações de compra de alto risco.

Segundo Anderson, Chu e Weitz (1987), em novas compras, a solução dos problemas tende a ser a preocupação principal e as considerações econômicas ficam em segundo plano. Os compradores estão mais focados em encontrar alternativas que funcionarão adequadamente a buscar fornecedores com base no preço oferecido. Isso porque, devido ao risco associado a uma nova compra, graças ao desconhecimento do produto ou serviço a ser contratado, os compradores buscam minimizar o risco através de uma compra baseada em critérios não econômicos. O modelo de Robinson, Faris e Wind (1967) espera que os compradores reduzam esse risco de uma nova compra através de uma estratégia racional de avaliação de várias alternativas.

No entanto, de acordo com uma pesquisa de McMillan (1972 apud ANDERSON; CHU; WEITZ, 1987), os compradores de centros de compras possuem a percepção que, mesmo para novas compras, o risco percebido pode ser reduzido ao se negociar com fornecedores correntes (*in suppliers*) ao invés de novos fornecedores. As pesquisas mostram, portanto, que evitar alternativas é uma estratégia de redução de risco praticada por alguns compradores em situações de novas compras.

A análise dos tipos de compras organizacionais, bem como dos influenciadores e dos riscos percebidos pelos compradores, é fundamental para o entendimento do contexto em que as empresas entrevistadas estão inseridas. Como a pesquisa tratava da substituição da compra de um ativo por uma nova compra, que implicaria em uma mudança radical no modelo de negócio vigente, para a obtenção de um mesmo benefício, a estrutura do roteiro de entrevistas buscou entender o processo de compras das empresas entrevistadas e tentou explorar os riscos associados ao modelo de comercialização vigente em contrapartida aos riscos percebidos quando da oferta de uma nova forma de comercialização, completamente dissociada da forma tradicional e tão familiar aos gestores entrevistados.

3 TRANSPORTE DE CARGA FRIGORIFICADA NO BRASIL

Transporte significa o movimento de um produto de um local para outro, partindo do início da cadeia de suprimento e chegando até o cliente (CHOPRA; MEINDL, 2003) e é uma das principais funções logísticas, chegando a representar 60% do gasto logístico. O transporte tem papel fundamental na economia de um país, visto que os produtos muito raramente são produzidos e consumidos no mesmo local, sendo, portanto, o elemento de interação entre as fontes produtoras e o mercado (FACCHINI, 2006).

Em pesquisa realizada pelo Instituto de Logística e Supply Chain ⁴ (Ilos), denominada Custos Logísticos 2011, o Brasil gastou R\$ 391 bilhões com logística, valor que representou 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2010. Este elevado percentual, em termos relativos, se deve ao fato de se tratar de um país de dimensões continentais, de clima tropical e cujo principal modal utilizado é predominantemente o rodoviário, que é uma das formas mais cara de transporte, perdendo apenas para o transporte aéreo em termos do custo.

O transporte de cargas rodoviário tem participação de 65% a 75% na matriz dos transportes brasileiros. Desde a década de 50, com a implantação da indústria automobilística e a pavimentação das rodovias, esse modal tem sido o mais procurado. É um tipo de transporte recomendado para mercadorias de alto valor ou perecíveis (RIBEIRO; FERREIRA, 2002). O baixo nível de investimentos em conservação, ampliação e integração dos outros modais, apesar das privatizações, é um dos motivos do domínio do transporte rodoviário.

O transporte de mercadorias é uma atividade bastante complexa, que exige um trabalho de integração entre diversas partes. De acordo com Chopra e Meindl (2003), existem dois participantes principais no processo de transporte: os embarcadores, que necessitam do movimento dos produtos que produzem e os transportadores, que movem ou transportam o produto. Alguns embarcadores optam por internalizar o transporte, em vez de contratar empresas terceirizadas para a realização da atividade de transporte. De qualquer forma, a atividade precisa ser realizada a fim de entregar ao consumidor o produto produzido. Quando se trata de transporte de alimentos ou medicamentos com necessidade de controle de temperatura, a complexidade aumenta. O transporte de produtos com temperatura controlada é uma das etapas que compõe a cadeia do frio. Cadeia do frio compreende todo o processo de armazenamento, conservação, distribuição, transporte e manipulação dos produtos, com controle de baixa temperatura (PEREIRA et al., 2010). Ainda, segundo os autores, qualquer

⁴ <http://www.ilos.com.br/web/index.php>

falha nessa cadeia pode comprometer a qualidade dos produtos, visto que as velocidades das reações químicas, bioquímicas e microbiológicas são relacionadas diretamente com a temperatura. Portanto, um rompimento na cadeia do frio significa perda de características originais do produto que será entregue ao consumidor. Alguns exemplos de produtos que precisam de temperatura controlada ao longo da cadeia de suprimentos são sorvetes, chocolates, leites in natura, derivados dos leites, margarinas, remédios, em especial a insulina, vacinas, flores, produtos hortifrutigranjeiros in natura e processados, peixes in natura e processados e carnes in natura e processadas. O consumidor, insatisfeito com o produto adquirido, associará o problema à marca, mesmo que o produto tenha saído com excelente nível de qualidade do embarcador (NEVES FILHO; SILVEIRA JUNIOR, 2010).

Para que o transporte de produtos com necessidade de temperatura controlada seja adequadamente efetuado, é preciso que o veículo (caminhão) esteja com carroceria preparada, ou seja, com isolamento térmico (geralmente o material utilizado é o poliuretano) e vedação em perfeito estado, além do equipamento de refrigeração adequado para suas necessidades instalado. Os produtos a serem transportados devem, obrigatoriamente, ter suas temperaturas reduzidas antes de entrarem no baú, uma vez que o sistema de refrigeração utilizado para o transporte de produtos resfriados e congelados não é dimensionado para reduzir a temperatura da mercadoria (IIR, 2006 apud PEREIRA et al., 2010), mas apenas para mantê-la.

A cadeia do frio está representada abaixo, na Figura 3 - Representação gráfica da Cadeia do Frio (ou cadeia frigorífica), isto é, as etapas em que se precisa de temperatura controlada desde a produção do produto até o consumo pelo cliente final.

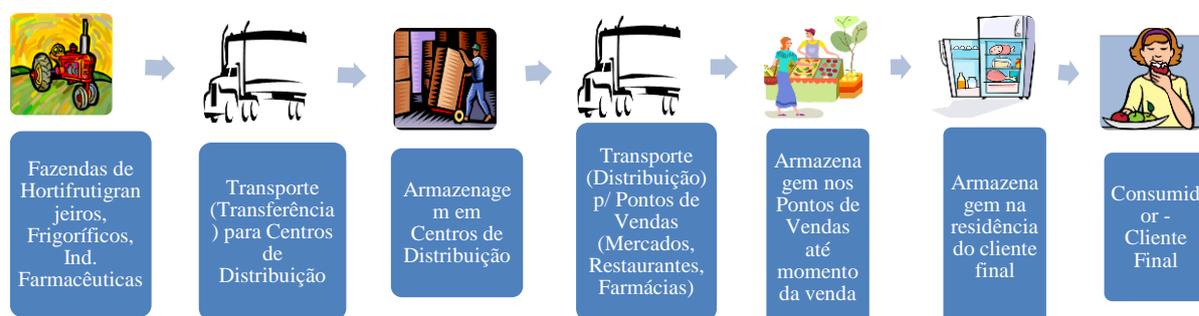


Figura 3 - Representação gráfica da Cadeia do Frio (ou cadeia frigorífica)

Fonte: a autora com base nas entrevistas

Observação: A cadeia pode ter variações

3.1 REGULAMENTAÇÃO DO SETOR

A segurança alimentar sempre teve importância primordial. Atualmente, este tema está sendo cada vez mais discutido, visto que a sociedade tem se tornado mais interessada, conhecedora e exigente.

O transporte de produtos com temperatura controlada é fiscalizado pela ANVISA. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), criada pela Lei 9.782, de 26 de janeiro de 1999, é uma autarquia sob regime especial que tem como área de atuação todos os setores da economia relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira. Seu objetivo principal é manter a qualidade do produto que chega ao consumidor.

A Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, pela Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997, estabelece, no Anexo I, item 4.7, sobre Transporte “(...) cuidados especiais devem ser tomados para evitar a putrefação, proteger contra a contaminação e minimizar danos. Equipamento especial, por exemplo, equipamento de refrigeração, dependendo da natureza do produto, ou das condições de transporte, (distância/tempo). No caso de utilizar gelo em contato com o produto deve-se observar a qualidade do mesmo conforme item 5.3.12.c) do presente regulamento.” Em outro item, o 8.8.2., fica determinado que “os veículos de transportes pertencentes ao estabelecimento produtor de alimento ou por contratado devem atender as boas práticas de transporte de alimentos autorizados pelo órgão competente. Os veículos de transporte devem realizar as operações de carga e descarga fora dos locais de fabricação dos alimentos, devendo ser evitada a contaminação dos mesmos e do ar por gases de combustão. Os veículos destinados ao transporte de alimentos refrigerados ou congelados devem possuir instrumentos de controle que permitam verificar a umidade, caso seja necessário e a manutenção da temperatura adequada”.

A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) desenvolveu uma norma que estabelece os procedimentos e critérios de temperatura para o transporte de produtos alimentícios refrigerados (resfriados ou congelados) no tocante a estocagem e carga e descarga, a fim de garantir a integridade e qualidade inicial até a recepção pelo destinatário/consumidor. A norma é a NBR 14.701 – Produtos Alimentícios Refrigerados - Procedimentos e Critérios de Temperatura.

No caso de produtos frigorificados para exportação, existe a presença constante do SIF (Serviço de Inspeção Federal), que acompanha e atesta a qualidade dos produtos⁵.

3.2 FATORES MACROECONÔMICOS E A INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTO DE REFRIGERAÇÃO

São diversos os fatores que contribuíram para uma mudança no padrão alimentar ocidental, inclusive no Brasil. As últimas seis décadas foram marcadas por fenômenos como a urbanização e a globalização (BLEIL, 1998). O aumento do nível de vida e o novo papel da mulher na sociedade mudou o padrão alimentar de uma produção doméstica para um sistema de mercado, em que há uma crescente demanda por produtos prontos para comer e uma desritualização das refeições (HERNÁNDEZ apud CANESQUI; GARCIA, 2005). No Brasil, o Plano Real resultou em estabilização da moeda e em aumento do poder aquisitivo das famílias brasileiras e trouxe como consequência uma expansão sobre o consumo alimentar no país (SILVA; PAULA, 2003). Um dos efeitos foi a diminuição na procura por alimentos “in natura” e uma busca por alimentos mais elaborados, industrializados, processados e, em muitos casos, congelados e refrigerados. Portanto, houve um aumento no consumo de alimentos antes considerados “elitizados”. Boa parte da população, empolgada com o repentino ganho de poder aquisitivo na primeira fase do Plano Real, passou a incluir em seu carrinho de supermercado produtos que antes não consumiam. Fernando Henrique Cardoso sugeriu que o frango e o iogurte podiam ser símbolos do seu governo (SILVA; PAULA, 2003). O consumo de iogurte é realmente emblemático: de 1994 a 1996 cresceu 87%. Segundo reportagem do Jornal Correio Braziliense, de 18 de julho de 2012, em 18 anos de Plano Real, o crescimento da demanda por frango e iogurte foi de 188% e 198% respectivamente.

As evoluções ocorridas na indústria de alimentos também foram impulsionadas por uma tendência social mundial, a qual Claude Fischler⁶ chama de “femininação da sociedade”, em especial no mundo do trabalho (FONSECA et al., 2011). Houve uma mudança radical no posicionamento da mulher no mercado, que, em especial nas últimas duas décadas, passou a dividir-se entre trabalho fora de casa e tarefas domésticas, necessitando de alimentos práticos, mas ao mesmo tempo mais elaborado e de rápido preparo, observando-se, assim, um aumento

⁵ Em entrevista de Laudízio Marquesi, para o Portal Transporta Brasil, em 26 de agosto de 2010. Laudízio é economista, administrador e especialista na cadeia logística de frigoríficos.

⁶ Sociólogo francês, especialista em antropologia da alimentação humana, assim como das relações do homem com o seu corpo.

no mercado de alimentos congelados, picados, enlatados, embalados e instantâneos (SILVA; PAULA, 2003).

O comércio de equipamentos de refrigeração para transporte está, portanto, intrinsecamente relacionado ao poder aquisitivo da população e à mudança do papel da mulher na sociedade. Quanto mais produtos resfriados e congelados são consumidos, maior a produção dos mesmos e maior a necessidade de transporte com temperatura controlada.

Posto que os principais produtos transportados, por regulamentação, com temperatura controlada são alimentos e medicamentos, observa-se que o crescimento da indústria de transporte com controle de temperatura está correlacionado com o crescimento do PIB do país.

Outro importante impulsionador do consumo de temperatura controlada são as exportações de carnes bovina, suína e de frango. O Brasil é o maior exportador de carnes bovina e de frango atualmente, segundo dados do Ministério da Agricultura. Estima-se que até 2020 a produção nacional de carnes suprirá 44,5% do mercado mundial. O transporte das carnes do frigorífico até o porto do destino se dá basicamente de duas formas: transporte rodoviário até os portos nacionais e transporte marítimo até os portos de destino. O transporte rodoviário até os portos nacionais é feito por carretas frigorificadas ou por contêineres refrigerados (SILVA et al., 2010).

3.3 CONSCIENTIZAÇÃO DA SOCIEDADE PARA A SEGURANÇA ALIMENTAR

Em uma entrevista realizada pela pesquisadora com Olavo Erineu Braido para outros fins, empresário de uma transportadora especializada em carga frigorificada, ex-diretor do SETCESP (Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de São Paulo e Região) e presidente da ABTF (Associação Brasileira de Transportes Frigorificados), foi levantado pelo mesmo que o aumento do comércio de equipamentos de refrigeração está ligado à maior conscientização da população no que concerne à qualidade dos alimentos e medicamentos consumidos. Quanto maior for a conscientização e a posição ativa dos consumidores, maior será a velocidade dos órgãos regulamentadores para criar regras para a produção, o transporte e o armazenamento dos produtos cuja temperatura precisa ser controlada e para que haja uma fiscalização efetiva. Portanto, a velocidade do crescimento do mercado em estudo depende de fatores como PIB, posicionamento de agências reguladoras e da conscientização da população. Por isso, segundo Olavo, as regulamentações surgem primeiramente em países

desenvolvidos, onde a população é mais consciente e possui um papel mais ativo e exigente na sociedade.

Em entrevista para o Portal Transporta Brasil⁷, Olavo Erineu Braidó, ainda afirmou que, a fim de prepararem-se para novas exigências da cadeia do frio, alguns transportadores e embarcadores já estão pensando na ISO 22.000, norma internacional que define os requisitos de um sistema de gestão de segurança alimentar, abrangendo todas as organizações da cadeia de fornecimento de alimentos, “da fazenda até a mesa” do consumidor, devido ao crescente aumento da conscientização do consumidor. As empresas que se adequarem a norma ISO 22.000 poderão ser reconhecidas, em um futuro próximo, como mais confiáveis pelos consumidores finais, criando, assim, vantagem competitiva.

3.4 A INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO NO BRASIL

A indústria de equipamentos de refrigeração é composta de grandes e pequenos fabricantes. Até a década de 70, o mercado era pequeno e os transportadores especializados em transporte refrigerado compravam os equipamentos de refrigeração de pequenos fabricantes nacionais, localizados em particular na região Sul do país, ou importavam equipamentos dos Estados Unidos ou de países da Europa, a preços extremamente elevados. A multinacional Thermo King, uma empresa do grupo americano Ingersoll-Rand, foi a multinacional pioneira a entrar no mercado brasileiro, abrindo sua primeira fábrica em 1974, em Campinas, São Paulo. A empresa fabrica atualmente equipamentos para veículos pequenos (*small truck*), veículos médios (*truck*) e carretas (*trailer*). É líder de mercado em todos os segmentos, sendo que seu principal concorrente para carretas e *trucks*, tanto no Brasil como internacionalmente, é a Carrier. No caso de *truck*, o número de concorrentes é um pouco maior. Para *small truck*, a Thermo King ainda é líder de mercado, com cerca de 15% de participação de mercado, sendo que a concorrência é geralmente local, bastante pulverizada e de empresas pequenas, muitas vezes informais. Nos equipamentos para *trailer*, a fabricante é líder no mercado brasileiro com cerca de 65% de participação, segundo informação fornecida por Edson Lazzaretti, proprietário de uma concessionária da marca.

As duas principais e maiores empresas (Thermo King e Carrier) fabricam tanto os equipamentos de refrigeração, produto foco deste trabalho, quanto equipamentos de ar condicionado para ônibus. Trabalham com uma rede de concessionários (*dealers*) para

⁷ Em entrevista para o Portal Transporta Brasil, em 03 de maio de 2009.

atender ao mercado pulverizado. Os concessionários são responsáveis pela comercialização de equipamentos de refrigeração, de peças de reposição originais e pela prestação de serviços de manutenção corretiva e preventiva, bem como por todo o pós-venda. Os clientes são atendidos exclusivamente pelos concessionários, que buscam entender às necessidades dos mesmos e oferecer o produto (equipamento de refrigeração) mais adequado para atender às necessidades de temperatura, de acordo com o tamanho do veículo, com as condições do revestimento do baú, com a distância e tempo usual de transporte, com a quantidade de vezes que o baú será aberto e com o produto a ser transportado.

Existem claramente dois tipos de clientes: as empresas de transportes e operadores logísticos, cujo core business é o transporte e armazenamento de cargas para empresas que as contratam e as empresas produtoras de alimentos e/ou atacadistas ou varejistas que possuem frota própria para suporte às atividades principais.

O modelo de negócio do mercado brasileiro dessa indústria funciona da forma convencional: os clientes compram o equipamento de refrigeração (ativo imobilizado) e se encarregam de sua manutenção. Precisam também se preocupar com depreciação do bem e substituição quando do fim de sua vida útil.

A representação gráfica da cadeia de distribuição do ar frio está na Figura 1 e Figura 2 apresentadas na introdução deste documento (página 13).

4 MÉTODOS DA PESQUISA DE CAMPO

“Nada pode ser intelectualmente um problema [de pesquisa], se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (MINAYO, 1994).

Para Goldenberg (1999), qualquer assunto da atualidade poderia ser objeto de uma pesquisa científica. Neste mesmo sentido, Martins e Teophilo (2007) afirmam que o método científico provê ao pesquisador um instrumental para observar fenômenos e inferir conclusões a partir de suas observações.

4.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Richardson et al. (1999), o tipo de pesquisa varia de acordo com o nível de conhecimento prévio dos fenômenos observados e com os objetivos que o pesquisador quer atingir. A pesquisa conduzida para esta dissertação foi do tipo exploratório, sendo que a finalidade principal deste tipo de pesquisa é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. No estudo aqui relatado, tentou-se relevar a percepção de valor de uma oferta em relações entre empresas usando a nova lógica dominante do Marketing, fenômeno que carece de evidências científicas, visto que a teoria é recente e poucos estudos de mercado foram efetuados até então a respeito.

A abordagem desta dissertação foi qualitativa. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema ou uma situação social ou humana. Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa difere da quantitativa por não buscar a mensuração dos eventos, mas a compreensão dos mesmos. O método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema nem pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON et al., 1999), mas envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo (DENZIN; LINCOLN, 2005a)

De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa possui algumas características importantes: ela é emergente (o modelo de pesquisa se aperfeiçoa na coleta de dados) e é interpretativa (o pesquisador filtra os dados usando uma lente subjetiva). A pesquisa qualitativa, portanto, possui vieses, valores e interesses que refletem o pesquisador. Cabe ao mesmo minimizar esse efeito, a fim de não prejudicar o resultado do trabalho de investigação.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Minayo (1994) “a amostra ideal na pesquisa qualitativa é a que reflete o conjunto em suas múltiplas dimensões. A amostragem é considerada suficiente na medida em que o material se mostre adequado para os procedimentos metodológicos previstos e os discursos se tornem recorrentes, o que Lincoln e Guba (1985) denominam de “ponto de redundância””.

Como apresentado no capítulo sobre transporte refrigerado, essa indústria é composta por dois tipos de sujeitos: os transportadores e os embarcadores. Os transportadores são empresas cujo core business é o transporte de cargas. Os transportadores são contratados por empresas fabricantes de produtos (embarcadores) que precisam ser transportados adequadamente. Há também os embarcadores que optam por internalizar a atividade de transporte, porque a consideram crítica, ou por acreditarem que haja ganho de eficiência ao internalizar a atividade. Nestes casos, os embarcadores compram veículos para entregar seus produtos aos seus clientes.

Como a suposição inicial era que os diferentes tipos de sujeitos – transportadores ou embarcadores com frota própria – perceberiam diferentemente o valor da proposta de fornecimento de ar frio, os entrevistados selecionados deveriam representar esta diversidade de percepções. Assim, foram selecionadas, no total, oito empresas para a realização das entrevistas, sendo três transportadoras especializadas em carga refrigerada, três empresas que possuem frota própria, mas cuja atividade principal do negócio não está relacionada com transporte de cargas (embarcadores que internalizam a atividade de transporte), apesar de precisarem de equipamento de refrigeração para atender às regulamentações quanto ao transporte refrigerado ou refrigerado, uma entrevista com uma concessionária da marca fabricante de equipamentos de refrigeração Thermo King, a Edcar Refrigeração Ltda., e uma entrevista com uma empresa de seguros, para entender os riscos financeiros que uma empresa incorre ao transportar com temperatura incorreta o produto refrigerado.

A fim de preservar a identidade das empresas e dos entrevistados, optou-se por não revelar o nome das empresas, mas suas características principais para o entendimento das análises posteriores estão apresentadas no Quadro 4. Os clientes selecionados foram indicados pelo Edson Lazzaretti, diretor geral da Edcar, concessionária Thermo King da região de São Paulo. Segundo Edson, que atua no mercado de equipamentos de refrigeração desde 1976, primeiramente como funcionário da Thermo King do Brasil e, a partir de 1996, como proprietário de uma concessionária da marca, alguns desses clientes possuem uma frota

significativa com temperatura controlada. Ele indicou cerca de vinte empresas que atuam com carga refrigerada ou frigorificada, sendo que alguns são seus clientes e outros não, pois compram mundialmente direto do fabricante. Dez dos indicados foram selecionados como forma de cobrir a diversidade de comportamentos esperados e foram contatados. Seis aceitaram participar do estudo. Embora o contato com as empresas tivesse vindo fácil, decorrente do contato com o representante do fabricante, o agendamento e a confirmação das entrevistas foi demandante. Nenhuma empresa aceitou participar sem que houvesse uma longa explicação sobre o que seria conversado, outros queriam responder às questões rapidamente por telefone e o protocolo da pesquisa previa entrevista pessoal em profundidade. Para conseguir agendar algumas entrevistas, foi necessário usar o nome da Edcar e do Edson Lazzaretti para que houvesse maior comprometimento e confiança por parte dos selecionados.

Identificação	Negócio Principal	Características importantes
E1	Rede de farma cosméticos (possui frota própria)	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada em 1935. - Figura entre as primeiras posições no ranking nacional da Abrafarma, em faturamento e em número de lojas. - Recentemente anunciou a fusão de suas operações com outra rede de farma cosméticos. - 81 veículos dedicados a transporte de produtos.
E2	Operador logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada em 2003. - Atua no ramo de transporte alimentício. - Possui gestão familiar. Gestor empreendedor. - 38 veículos, sendo 36 refrigerados. Previsão de recebimento de mais 10 veículos até o final de 2012.
E3	Operador logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada em 1969. - Empresa foi adquirida por outra empresa de logística, graças ao seu <i>know how</i> em transporte refrigerado. - Atualmente, após a fusão, transporte refrigerado representa 15% do faturamento da empresa. - 1300 veículos próprios
E4	Empresa privada sem fins lucrativos que presta suporte para uma instituição produtora de imunobiológicos (possui frota própria)	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada em 1989. - Possui um único cliente (Ministério da Saúde). - 3 veículos dedicados a transporte de produtos.
E5	Operador logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada no Brasil em 1982. - Multinacional americana. - Especializada em soluções para <i>food-service</i>.
E6	Produtora e distribuidora de salgados congelados (possui frota própria)	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada em 1996 - Gestão familiar (pai e quatro filhos). Atua em Florianópolis, Curitiba, Londrina, Grande São Paulo, interior do estado de São Paulo e Rio de Janeiro - 22 veículos dedicados a transporte de produtos.

Quadro 4 – Características das empresas pesquisadas

Fonte: A autora com base nas entrevistas e dados públicos

Os sujeitos da pesquisa são diretores operacionais e/ou gestores da frota das empresas. Ele possuem poder total ou parcial de decisão a respeito de aumento ou renovação da frota e conseqüentemente da aquisição de equipamentos de refrigeração. Foi fundamental a definição de quem entrevistar em cada empresa. Se selecionássemos alguém que entenda e vivencie os problemas operacionais, mas que não seja o tomador de decisões estratégicas, a coleta de dados poderia ficar comprometida. E, por outro lado, caso o entrevistado fosse alguém que não entendesse sobre os reais problemas enfrentados pela empresa, a entrevista poderia não trazer as ocorrências nas empresas relacionadas com a questão de interesse deste estudo.

O entrevistado da E1 é supervisor de frotas e é consultado pelo diretor de transporte e pelo diretor geral sobre novas aquisições. Embora o supervisor não determinasse o tamanho da frota, ele opinava sobre marcas e fornecia feedbacks sobre os veículos e equipamentos de refrigeração utilizados. O entrevistado da E2 é, junto com seu pai, proprietário da empresa. Por se tratar de uma empresa relativamente nova e pequena, o entrevistado atua tanto nas decisões operacionais como nas estratégicas relacionadas à aquisição de novos veículos frigorificados. O E3 é atual acionista da nova empresa formada com uma fusão e era o presidente da empresa especializada em refrigeração quando houve a fusão com outra empresa de transporte. O entrevistado da E4 possui a função de comprador da empresa. Apesar de não possuir o poder de decidir sozinho sobre as compras, é ele quem seleciona as empresas que participarão da licitação e quem prepara todos os documentos necessários para a tomada de decisão. O entrevistado da E5 é diretor de transporte da empresa, mas, por se tratar de uma empresa de grande porte, não decide sozinho sobre novas compras. O entrevistado da E6 é filho do fundador e atua na empresa como responsável pela logística. O entrevistado, junto com o pai e os outros irmãos, tomam decisões em conjunto.

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados usando a técnica de entrevista e também dados de mercado. Richardson et al. (1999) apresentam três tipos de entrevistas, classificadas segundo o grau de liberdade permitido pela técnica e o nível de aprofundamento que se deseja nas informações obtidas: as entrevistas dirigidas, guiadas e não diretivas. Tendo em vista o Referencial Teórico, bem como as informações previamente levantadas a respeito do setor e das empresas selecionadas, optou-se por entrevistas guiadas, em que o entrevistador utilizou-se de um “guia” de temas e tópicos a ser explorado durante o transcurso da entrevista, sem perguntas pré-formuladas. Um fator crítico de sucesso para a realização desse tipo de trabalho é a

elaboração de um roteiro de entrevista que permita ao entrevistador extrair o máximo de informação do entrevistado.

Nas entrevistas com os gestores de frota, primeiramente foram feitas perguntas sobre aspectos estruturais do negócio dos entrevistados, a fim de entender o contexto em que as empresas estavam inseridas. As perguntas buscavam dimensionar a empresa e a frota, entender como é estruturado o processo de compras de ativos, identificar como a opção de terceirização era vista pelos gestores e entender as principais dificuldades no que se refere a transporte refrigerado de cargas dentro das empresas. Em seguida, apresentávamos a proposta de fornecimento de ar refrigerado ou de temperatura controlada e endereçamos questões que procuravam identificar os impactos da nova lógica dominante do marketing no contexto, isto é, as vantagens percebidas e as desvantagens ou receios que os gestores poderiam ter. O roteiro usado nas entrevistas está no Apêndice A.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar a análise das mesmas, com exceção da empresa E5, que não permitiu a gravação. Neste caso específico, a análise foi baseada nas anotações da entrevista feitas pela pesquisadora.

A entrevista com o Edson, da concessionária Edcar Refrigeração, e conversas subsequentes com ele à medida que as entrevistas ocorriam e eram analisadas, não foram gravadas, mas foram feitas anotações pela entrevistadora.

A coleta de dados junto à seguradora ocorreu por via eletrônica. Foram propostas questões que emergiram a partir da análise das entrevistas com os usuários de transporte. Estas questões foram formuladas e respondidas de maneira objetiva, mas aberta.

As entrevistas foram realizadas nas próprias empresas, permitindo assim a análise de outra fonte de dados, a observação pessoal como observador completo, que, segundo Creswell (2010), é o observador que apenas observa, sem participar do processo de nenhuma forma. Com a observação, conseguiu-se mapear a empresa e analisar, ou apenas ratificar, alguns aspectos do cliente entrevistado como: processo decisório individual ou conjunto, tratativa de funcionários, acessibilidade de documentos, ambiente organizacional mais voltado para custos ou qualidade.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e dezembro de 2012. Elas duraram, em média, cinquenta minutos cada.

4.4 O PAPEL DA PESQUISADORA NO PROCESSO DE PESQUISA

A convivência profissional da pesquisadora na indústria a ser estudada possibilita fácil acesso aos tomadores de decisões e gestores da frota, apesar de criar um possível viés comercial na relação pesquisadora- pesquisado.

Sócia-executiva de uma empresa concessionária da fabricante de equipamentos de refrigeração Thermo King, a pesquisadora trabalha na área administrativa, com pouco contato com clientes e fornecedores, o que aparentemente minimizou tal viés.

4.5 CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO QUALITATIVO

Richardson et al. (1999) afirmam que tanto o método quantitativo quanto o método qualitativo devem cumprir os critérios de confiabilidade e validade. No entanto, na pesquisa qualitativa, tais critérios assumem aspectos particulares, posto que a pesquisa qualitativa é sempre, em alguma instância, de caráter interpretativo e a subjetividade do pesquisador está presente em todo o desenvolvimento da pesquisa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Portanto, a ótica para avaliação da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa não pode ser a mesma, já que elas diferem profundamente quanto ao seu objetivo e contexto de uso (VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

Veludo-de-Oliveira e Oliveira (2012) sugerem que a inspeção da integridade no processo de pesquisa qualitativa seja feito com base em critérios de probidade (GUBA; LINCOLN, 1998 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012) e autenticidade (GUBA; LINCOLN, 1989 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). Segundo Veludo-de-Oliveira e Oliveira (2012), esses dois critérios cobrem vários aspectos relativos ao rigor na pesquisa qualitativa.

Probidade inclui credibilidade, isto é, quão críveis são os achados da pesquisa, capacidade de ser transferível, quão aplicáveis eles são a outros contextos, confiança e capacidade de confirmação. A credibilidade e a capacidade de ser transferível são contrapartes da validade interna e externa na pesquisa quantitativa (VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). A validade, segundo Richardson et al. (1999), indica a capacidade de um instrumento produzir medições adequadas e precisas para chegar a conclusões corretas (preditiva), assim como a possibilidade de aplicar as descobertas a grupo semelhantes não incluídos em determinada pesquisa (externa). A validade interna refere-se à exatidão dos dados e à adequação das conclusões. A validade externa refere-se à possibilidade de generalizar os resultados a outros

grupos semelhantes. As descrições sobre validade interna e externa remontam um cenário de pesquisa quantitativa e se afasta da qualitativa ao exigir, por exemplo, exatidão dos dados. Portanto, o uso de credibilidade e capacidade de ser transferível de fato se adequam melhor no contexto da pesquisa qualitativa. A confiança preocupa-se com a estabilidade dos dados ao longo do tempo e a capacidade de confirmação, com o grau de interferência dos valores pessoais do pesquisador nos resultados obtidos (VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). O paralelo da capacidade de confirmação na pesquisa quantitativa é a objetividade (BRYMAN; BELL, 2007 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

A autenticidade compreende equidade, autenticidade ontológica, autenticidade educativa, autenticidade catalítica e autenticidade tática. A equidade diz respeito ao quanto a pesquisa representou de forma justa os diferentes pontos de vista dos membros do meio social. A autenticidade ontológica questiona o quanto os resultados ajudaram os participantes a chegar a um melhor entendimento do seu ambiente. A autenticidade educativa questiona o quanto os resultados do estudo os ajudaram a perceber melhor as perspectivas dos outros membros do seu ambiente social. A autenticidade catalítica verifica se a pesquisa agiu como um catalisador para os participantes da pesquisa a engajar em ação e a autenticidade tática observa se a pesquisa os empoderou a ponto de serem capazes de tomar decisões ou se preparem para ação (BRYMAN; BELL, 2007 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

A pesquisadora acredita que a probidade foi alcançada graças à correta explicação quanto à escolha do uso de pesquisa exploratória ao contexto apresentado, à explicação detalhada do desenho da pesquisa e das atividades das empresas envolvidas no trabalho e ao gerenciamento da subjetividade na pesquisa através da assistência da orientadora. Embora a pesquisa exploratória tenha sido a escolhida para a realização do trabalho, na subseção 6.1, uma sugestão para trabalhos futuros foi o uso de intervenção, ou seja, a disponibilização de equipamentos para que a venda do benefício seja posta em prática. Com isso, acredita-se que a credibilidade da pesquisa seria maior, uma vez que os resultados seriam obtidos com bases mais concretas do que em uma pesquisa exploratória baseada em entrevistas com os gestores de frotas. Contudo, a intervenção não foi possível devido ao reduzido período disponível para análise dos resultados e ao elevado custo que tal método de pesquisa implicaria. A técnica de pesquisa escolhida reflete os recursos disponíveis para a pesquisadora no contexto.

Quanto aos critérios de autenticidade, a pesquisadora acredita que a equidade foi obtida graças à escolha de tipos diferenciados de empresas, conforme explicado na subseção 4.2

(Sujeitos da pesquisa) e os outros critérios de autenticidade seriam obtidos por meio de feedbacks aos participantes da pesquisa. Tais feedbacks serão devidamente dados nos próximos meses, após a finalização deste trabalho.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo descreve a análise dos dados coletados para este trabalho. A primeira parte da análise engloba as características do setor de transportes e dos embarcadores que possuem frota própria, que foram observadas nas entrevistas e em dados disponíveis do mercado. Na sequência apresentamos o processo de compras de ativos, em especial do equipamento de refrigeração para transporte. Incluímos também uma discussão sobre mecanismos de controle de temperatura existentes no mercado e, finalmente, a percepção de valor da proposta alternativa de fornecimento de ar frio.

5.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR

Esta seção descreve as características de compra do produto/serviço em análise. Ela está dividida em três partes, sendo que a primeira apresenta elementos que caracterizam o seu nível de profissionalização. Na sequência é apresentado a decisão de contratação de agregados (terceiros) e, por fim, aponta-se o perfil de tomada de decisão do setor para o produto/serviço em análise.

5.1.1 NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Embora o gasto com transporte represente aproximadamente 11% do Produto Interno Bruto do Brasil⁸, de forma geral podemos afirmar que se trata de um setor ainda pouco formalizado. Dentre as seis empresas entrevistadas que possuem frota frigorificada, duas (E2 e E6) apresentaram evidências de não ter atingido um nível de profissionalização que permeia as tomadas de decisão dos gestores. Edson Lazzaretti, diretor da concessionária da Thermo King, ratificou essa percepção adquirida nas entrevistas. Segundo Edson, grande parte das empresas do setor foi fundada por motoristas que trabalhavam como autônomos antes de adquirir sua frota e contratar outros motoristas ou por empreendedores de outras áreas que viram no transporte uma oportunidade de crescimento profissional. Podemos inferir, portanto, que parte dos profissionais que tomam decisões nesse mercado são pessoas com pouco conhecimento gerencial, embora com bastante conhecimento técnico.

⁸ Conforme estudo do Instituto de Logística e Supply Chain citado no capítulo sobre Transporte de Carga Frigorificada no Brasil.

O setor de transporte rodoviário de cargas refrigeradas é relativamente novo no Brasil (as primeiras empresas de transporte frigorificado foram fundadas no final da década de 60, começo da década de 70). A Recrusul foi a primeira grande fabricante brasileira de equipamentos de refrigeração e foi líder de mercado até 1994. A fabricante de equipamentos Thermo King chegou ao Brasil em 1974 e apenas em 1989 passou a desenvolver uma rede de concessionários, a fim de atender adequadamente a um mercado cada vez mais pulverizado. A Carrier Transicold iniciou suas atividades no país em 1993. Em pesquisa do Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos) realizada em 2011 sobre o tempo de mercado dos prestadores de serviços logísticos, aproximadamente 16% das empresas estão no mercado há menos de 5 anos, 24% atuam no mercado entre 5 e 10 anos, 32% atuam no mercado entre 10 e 15 anos. Apenas 9% estão no mercado a mais de 30 anos.

O perfil das empresas consultadas não reflete esta característica do setor. Apenas uma das empresas consultadas (E2) está no mercado por menos de 10 anos, as outras foram fundadas antes. A escolha de empresas mais antigas foi proposital, visto que a pesquisadora acreditava que empresas que estavam no mercado há mais tempo tendiam a ter passado por um processo de profissionalização.

A profissionalização de uma empresa é um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (LODI, 1993). Nas entrevistas efetuadas, foi possível observar que as empresas que possuem de fato gestão profissionalizada são E1, por se tratar de uma empresa antiga, de capital aberto, a E4 segue regras mais rígidas por ser uma empresa diretamente relacionada ao governo federal, apresentando, com isso, nível elevado de burocratização e a E5, multinacional americana que atua em diversos países do continente americano. A E3, devido a sua recente aquisição por uma empresa de grande porte do ramo de transportes, está passando pelo processo de transição entre uma gestão familiar e uma gestão profissional. O nível de formalização e profissionalização foi observado também pelo ambiente de trabalho nessas empresas. As empresas consideradas mais profissionais nas entrevistas são mais organizadas e mais impessoais no que se refere ao ambiente de trabalho.

Os donos de empresas que estão nos primeiros anos de vida ou que ainda possuem uma gestão não profissionalizada tendem a confundir o patrimônio da empresa com seu patrimônio pessoal. Buscam o maior resultado líquido da empresa para maximizar os ganhos do proprietário. Isso é similar às empresas profissionalizadas que a pressão de ganhos de curto prazo para aumentar os ganhos dos acionistas e o bônus dos gestores, esquecendo, contudo,

que uma gestão baseada em liderança em custo tende a ser uma gestão pouco engajada em atender às necessidades do cliente e uma visão de longo prazo. A proposta alternativa de fornecimento de controle de temperatura tende a ser entendida por empresas focadas em custo como algo que impactará negativamente no resultado financeiro e no fluxo de caixa livre, já que para obter receita proveniente do transporte refrigerado precisará incorrer em aumento de custo operacional da compra do ar refrigerado. Quando se tem a posse do ativo que fornece o benefício, as empresas tendem a geri-los de forma inadequada, acreditando que isso reflita em menores custos operacionais e, portanto, melhores resultados financeiros. A contabilidade gerencial para tomada de decisões baseia-se em custos de posse ou propriedade (Total Cost of Ownership) calculados incorretamente, a fim de beneficiar o resultado financeiro de determinada operação da empresa. Segundo Ellram e Siferd (1998), custo total de propriedade “é uma abordagem estruturada para se determinar os custos totais associados à aquisição e subsequente utilização de determinado bem ou serviço de determinado fornecedor”. Ainda, segundo os autores, “é um enfoque abrangente que vai além do preço, para considerar vários outros custos, dentre os quais: assistência técnica, custos de falha, custos administrativos, manutenção e custos de ciclo de vida”.

5.1.2 CONTRATAÇÃO DE AGREGADOS

De uma forma geral, a indústria de transporte de cargas opera com um alto grau de concorrência e baixa barreira à entrada de novos competidores. Por mais que os ativos envolvidos em operações de transporte tenham um custo considerável, uma nova empresa transportadora pode se estabelecer com uma quantidade mínima de veículos destinados a transporte de cargas e contratando motoristas autônomos que tenham veículos próprios.

Os três operadores logísticos entrevistados trabalham com agregados ou terceiros.

“Só 150 carros”, foi a resposta do E2 sobre se ele terceiriza algum serviço na empresa. “Eu tenho uma frota e mais 150 agregados. (...) Eu tenho um contrato de prestação de serviços.” O que é significativo, considerando o tamanho da frota própria e dada a natureza da sua atividade principal – operador logístico. Com esta resposta ele teve, aparentemente, a intenção de reduzir a importância dos terceiros em seu negócio. E3 afirma que possui 150 agregados, sendo que por agregado ele entende que são terceiros que prestam serviço de transporte, mas que a posse de um dos ativos pertence à empresa.

Agregado é aquele que um dos ativos pertence à empresa, ou o baú que fica sobre o chassi, ou o trailer, que é a carreta, que é tracionada por um agregado, que a gente fala. E terceiro é aquele que o caminhão tudo é dele, cavalo, carreta, é tudo dele, é um terceiro. (E3)

Já o E5 disse que não trabalha com agregados, apenas com terceiros. De acordo com o entrevistado, existe um acordo comercial fixo, mais específico do que se fosse um agregado, que ele considera um prestador de serviço *spot*, ou seja, apenas numa emergência, é como opera a empresa.

De acordo com alguns sites dedicados aos profissionais do transporte, o motorista autônomo é proprietário do veículo e responsável pelo gerenciamento das receitas e despesas. Não possui nenhum tipo de vínculo empregatício e presta serviços pontuais para diversos clientes. O motorista agregado, por sua vez, fideliza os seus serviços a uma determinada empresa, embora também seja dono do seu próprio caminhão. O agregado trabalha como se fosse um funcionário, tendo, algumas vezes, seu caminhão a logomarca da empresa para qual presta serviço.

No entanto, essa distinção entre agregado, autônomo e terceiro não é considerada na legislação e é particular de cada empresa de transporte. A lei nº 11.442⁹, de 5 de janeiro de 2007, dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração. Nessa lei há apenas a distinção entre TAC (Transportador Autônomo de Cargas) e ETC (Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas). Em um dos artigos da lei “denomina-se TAC-agregado aquele que coloca veículo de sua propriedade ou de sua posse, a ser dirigido por ele próprio ou por preposto seu, a serviço do contratante, com exclusividade, mediante remuneração certa”.

Os agregados possuem uma função muito importante nesse setor, de atender às oscilações de demanda dos embarcadores. Os transportadores e os embarcadores que possuem frota própria, a fim de minimizar o investimento em ativo imobilizado, utilizam-se de terceiros para garantir o serviço de transporte necessário.

5.1.3 INDÚSTRIA BASEADA EM CUSTO

Tanto os transportadores como os embarcadores que optam por frota própria entrevistados são movidos a resultados financeiros. Identificamos, ainda, que há um oportunismo por parte dos gestores de frota. Eles chegam a negligenciar etapas da manutenção a fim de reduzir os custos.

⁹ A lei completa encontra-se no Apêndice B.

Segundo Olavo Braido¹⁰, em um setor em que os embarcadores exercem pressão pela queda dos preços de transporte, o transportador, por julgar que não está sendo bem remunerado, procura economizar no diesel e desliga o equipamento, promovendo a proliferação dos microorganismos e a perda do produto.

Laudízio Marquesi¹¹, especialista em cadeia logística de produtos refrigerados, corrobora a ideia de que há baixa remuneração do frete de mercadorias que precisam de controle de temperatura, visto às dificuldades desse tipo de transporte e ao elevado valor dos equipamentos utilizados. Isso pode ocorrer porque quando usam ativos próprios para o transporte refrigerado, constatamos que o gestor aparentemente não calcula corretamente o *Total Cost of Ownership* (TCO), que reflete não apenas os custos de compra dos ativos, mas todos os aspectos no uso do ativo, incluindo a manutenção do equipamento, custos com treinamento do pessoal que irá operar os ativos, custos associados à falha, incidentes diminutivos do desempenho, custo de desativação do equipamento, entre outros.

Mas a ruptura (de um contrato de aluguel de caminhões para transporte, dispensando assim a necessidade de frota própria) não foi por custos, foi mais por que o serviço talvez não funcionasse? Eu acho que foi por custo. Acho que o custo estava muito alto. Quer dizer, se hoje você tivesse uma equivalência de custo de uma prestação de serviço de transporte, você acha que usaria um serviço de terceiro? Eu acho que sim. Sim, sem dúvida, sem dúvida. (E1)

5.2 COMPRA DE ATIVOS

A análise das entrevistas mostrou que o processo de compras de ativos, em especial o de compras de equipamentos de refrigeração, é falho. Embora os entrevistados puguem que há formalidade e que o processo de compras seja seguido, encontramos evidências tanto nas entrevistas com os gestores das frotas como na entrevista com o diretor da concessionária de equipamentos de refrigeração que não comprovam o que foi afirmado.

Alguns entrevistados afirmaram que o processo de compra de ativos passa pela análise de três cotações distintas e pela escolha da melhor alternativa com base em atributos diversos: qualidade do equipamento, confiança na rede de concessionários, preço. Outros afirmaram que não possuem processo formal, o que nos permite inferir que a decisão de compra de ativos é tomada sem critérios objetivos, como Bunn (1994) sugere que ocorre nas compras organizacionais algumas vezes.

¹⁰ Em entrevista para o Portal Transporta Brasil, em 03 de maio de 2009.

¹¹ Em entrevista para o Portal Transporta Brasil, em 26 de agosto de 2010.

Em linhas gerais, foram identificados dois tipos básicos de processo: um mais burocrático, formal, objetivo e racional, em que alguns estágios do processo de compras organizacionais sugeridos por Robinson et al. (1967) são levados em consideração e outro mais subjetivo, em que a decisão de compra é tomada de forma menos estruturada.

Os gestores de frota das empresas de maior porte, que têm processos organizacionais mais bem estruturados para seguir, descreveram superficialmente um processo de compra de ativos de forma que nos leva a crer que as etapas sugeridas por Robinson, Faris e Wind (1967) são levadas em consideração.

Apesar de alguns entrevistados enfatizarem a racionalidade do processo de compras em suas empresas, é importante ressaltar, que tal processo sofre, usualmente, influências individuais, do grupo e do ambiente e depende de fatores como atributos do produto, o mercado em questão e de características da organização, como Kauffman (1996) sugere em seu artigo. Empresas de menor porte, gerenciadas diretamente pelos empreendedores dos negócios, tendem não possuir um processo de compra específico ou políticas rígidas, agindo de forma mais subjetiva. Os trechos mais representativos para demonstrar o processo de compras de ativos são reproduzidos a seguir.

Não (possuímos política de rígida de processo de compras). A gente vem aos pouquinhos fazendo isso, mas ainda não funciona dessa forma não. Eu brinco assim: é um pouco de momento, de oportunidade, de valor, menstruação, e assim vai. (E2)

Tem o processo normal de qualquer empresa. (...) Existem três cotações. *Você não precisa ir por preço?* Preço e qualidade. A gente apresenta uma justificativa, com base na nossa decisão, sendo preço ou qualidade. (E4)

A empresa tinha (processo de compras), mas era meio..., já tinha os fornecedores definitivos. Agora com a fusão, tem a política bem definida, tem que orçar no mínimo três orçamentos. É uma política bem rígida. (E3)

A E5 disse que possui uma política rígida de processos de compras. Segundo o entrevistado, além de efetuar as três cotações, antes de uma compra, existe um processo de validação de compra, ou seja, com base no histórico das três últimas compras do item, é verificado no sistema se o melhor preço das três cotações é condizente com as últimas três compras efetuadas.

Há, entretanto, que se considerar que, de acordo com Parikh e Joshi (2005), as grandes compras envolvem produtos de alto volume, grandes valores e de utilização mais frequente, específica e previsível. Por essas características, as grandes compras podem ser planejadas

com antecedência e têm natureza tipicamente não urgente. Já as pequenas compras envolvem itens com baixo volume, pequeno valor, alta variedade, uso ocasional e inesperado e baixa complexidade técnica (PARIKH; JOSHI, 2005). Mas, embora haja essa diferença, os processos das empresas geralmente são desenhados para atender às grandes compras e, por isso, nem sempre funcionam bem para as pequenas. Por esse motivo, uma preocupação importante do gerenciamento deve ser quão bem os recursos de compras são usados na organização (LAIOS; MOSCHURIS, 2001).

Além disso, quando questionados sobre processos de compras, os entrevistados não citavam qualquer diferença entre compras de materiais de uso frequente ou se estávamos tratando de compras de ativos.

Evidentemente, o processo de compra de ativos de alto valor deve ser diferente do processo de compras de matérias-primas, suprimentos e materiais de consumo. Segundo Robinson et al. (1967), a compra de produtos rotineiros é classificada como recompra direta, em que nenhuma nova informação é requerida e a compra segue padrões rotineiros. Na situação de recompra modificada, as alternativas de compras são conhecidas, mas alteradas, fazendo com que o comprador necessite de novas informações. Em caso de nova compra, o comprador tem pouca ou nenhuma experiência relevante de compra anterior e necessita, portanto, de informação extensiva sobre nova alternativas de resolver o problema (WARD; WEBSTER, 1991).

5.2.1 COMPRA DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO PARA O TRANSPORTE DE CARGA

Segundo Edson Lazzaretti, diretor da concessionária da marca Thermo King, apesar de se tratar de um ativo de valor elevado, o equipamento de refrigeração representa entre 10% a 20% do conjunto responsável pelo transporte (caminhão, baú revestido adequadamente e equipamento de refrigeração). Ainda de acordo com Edson, a principal decisão, caso um cliente decida ampliar a frota, é a respeito do caminhão e do baú, já que o equipamento, embora fundamental para o transporte frigorificado, representa muito pouco do investimento a ser feito.

Um dos problemas encontrados pelos clientes da concessionária é que tanto o caminhão como o baú revestido podem ser adquiridos via FINAME, linha de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Essa linha de crédito, com taxas de juros muito atrativas, tem por objetivo o financiamento da produção e comercialização de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional. O equipamento de refrigeração só pode ser

financiado por esta linha de crédito se comprado em conjunto com o baú, ou seja, caso o fabricante de baús fature para o cliente o baú frigorificado e não apenas o baú. Portanto, apenas caso haja venda do conjunto é que o cliente pode usufruir do benefício do FINAME.

Atualmente as grandes fabricantes de equipamentos de refrigeração têm disponibilizado aos clientes facilidades para o pagamento da compra do ativo. Três facilidades observadas nas entrevistas foram: linhas de consórcio, pagamento parcelado em até 12 vezes e carência de três meses para o primeiro pagamento.

A compra de equipamento de refrigeração mostrou-se um processo muito subjetivo, mesmo quando tratamos de empresas em que o procedimento de compras é formalizado. Isso ocorre devido aos diferentes níveis de percepção de qualidade. Embora muitos dos equipamentos produzidos no mercado não tenham problemas no que se refere à entrega o benefício, que é o ar refrigerado, dois fabricantes de destacam pelas tecnologias atreladas aos equipamentos (painel localizado próximo ao motorista que mostra que a temperatura do baú e eventuais problemas na refrigeração da carga, controle de temperatura remotamente).

Uma das empresas, para o caso de compra de equipamento de refrigeração, mostrou um processo distinto dos acima relacionados. O E5 salientou que a compra do ativo equipamento de refrigeração no Brasil segue uma determinação da *holding*, ou seja, a *holding* determina a marca a ser comprada e as quantidades e modelos são negociados diretamente com o fabricante do equipamento. O fabricante, portanto, elimina o elo concessionário no processo de venda para este cliente em especial devido a sua importância mundial para o fabricante. O entrevistado, contudo, fez questão de ressaltar que mesmo havendo essa exigência, a marca definida pela *holding* é a melhor disponível opção no mercado.

Outro cliente considerado chave pelos fabricantes de equipamentos de refrigeração é o E3. O cliente sempre foi bastante representativo em termos de quantidade de veículos frigorificados. Estima-se que haja no Brasil cerca de 35.000 veículos frigoríficos. A E3 possui uma frota própria de 1.300 veículos aproximadamente. Isso representa cerca de 3,7% de todos os veículos equipados com sistema de refrigeração para carga.

No caso do E6, desde o primeiro caminhão, comprado em 1996, até atualmente, a empresa opta por comprar determinada marca de equipamento de refrigeração. A decisão está ligada a confiança na marca.

A gente sempre optou por ter Thermo King, porque, na verdade, quando a gente começou, quando a gente comprou o primeiro aparelho, quando a gente nunca tinha comprado aparelho, a gente foi atrás, que aparelho a gente

vai comprar? A gente quer um aparelho bom, que não dê manutenção, (...), a gente acabou sendo indicado para comprar Thermo King. Nunca compramos outra marca até por cisma, né? Aquela linha está dando certo, você não vai querer sair da linha, entendeu? Mudar aquele negócio. A gente sempre optou por ter Thermo King. (E6)

Houve casos de substituição do equipamento comprado. Seguem trechos abaixo para ilustração:

Hoje a gente está buscando mais a confiabilidade. Eu comprei uns equipamentos pequenos da Iveco e eu comprei por preço e agora eu estou pagando por ter comprado por preço. Por causa de R\$ 1.200,00 para um Thermo King. (E2)

Nós substituímos os nacionais que nós tínhamos antigamente que era Recrusul, Random e outros tipos de marca. A gente tinha até Carrier e substituiu por Thermo King. (...) Mais por assistência técnica. O que tinha mais assistência técnica e também qualidade. (E3)

Conforme observado nos trechos acima, a substituição dos equipamentos geralmente ocorre devido à baixa qualidade dos equipamentos, ou seja, se a compra inicial se define pelo critério de preço, o desempenho não adequado do ativo provoca uma mudança de critério, passando a qualidade e a confiabilidade do produto o critério de decisão.

Percebemos, portanto, que entre os entrevistados o *modus operandi* no que concerne processo de compras possui diferenças que, num primeiro momento parecem extremas, mas que precisam ser mais exploradas para se ter uma descrição mais acurada dos processos. Há que se levar em conta que, mesmo uma empresa com procedimentos formais de compras, por exemplo, para equipamentos de refrigeração, cota três concessionários distintos da mesma marca de equipamento, marca essa de sua confiança por histórico de operação bem sucedido na própria empresa ou marca que inspire confiança por ser líder de mercado ou ser a preferida por transportadores ou empresas conhecidas. Por outro lado, há empresas que não possuem preferência por nenhuma marca e cotam com diversos fabricantes, tomando sua decisão com base em preço, prazo de entrega ou qualidade do equipamento. Portanto, são dois tipos distintos de procedimento de compras. Para os gestores de frota que já possuem uma marca definida, a compra encaixa-se no perfil de recompra simples ou recompra modificada, em que há baixo risco percebido. Para os gestores de frota que não possuem marca preferida ou ainda que estão dispostos a analisar novas marcas, trata-se de uma nova compra. A nova compra incorre em maior risco percebido.

Outra observação sobre procedimento de compras é que as empresas que não possuem processo de compras definido tem a preocupação em aparentar objetividade e racionalidade no processo.

5.3 DISPOSITIVO DE CONTROLE DE TEMPERATURA

A disponibilização de mecanismos de controle de temperatura disponíveis no mercado passou aos gestores de frota a equivocada sensação de garantia de qualidade. Isso porque as manutenções preventivas para garantir o bom funcionamento do equipamento passaram a ser entendidas como custos desnecessários. A sensação que os entrevistados deram era que a manutenção não precisava ser feita, a não ser o equipamento passasse a não atingir as temperaturas esperadas.

Esse mecanismo de controle de temperatura, portanto, cai de forma bastante adequada para um setor em que o custo e não a qualidade prevalece. Toda a confiabilidade do setor baseia-se na temperatura apontada pelos dispositivos de controle de temperatura.

Seguem abaixo trechos das entrevistas E1 e E4 que demonstram essa excessiva confiança em dispositivos de controle de temperatura.

Colocando isso aí [dispositivo de controle de temperatura] é feito um acompanhamento via satélite em tempo real. Se eu quiser saber a temperatura, se o motorista desligou o Thermo King, eu consigo saber se está ligado ou não porque eu tenho um sensor no caminhão. Então vou lá, digito lá, quero ver a temperatura que está agora, entendeu? (E1)

Para você ter uma ideia, vacina, por exemplo, necessita de uma temperatura de 2 a 8° constante. Essa variação é registrada pelo sistema de refrigeração. Essas vacinas são acondicionadas em caixas de isopor com dataloggers que também registram a variação de temperatura no decorrer do trajeto. (E4)

5.4 PERCEPÇÃO DE VALOR DE MODELOS ALTERNATIVOS DE FORNECIMENTO DO AR FRIO

As entrevistas mostraram que as empresas, embora terceirizem alguns serviços que não são diretamente ligados ao negócio central da empresa, ainda são receosas quanto ao termo terceirização. Isso está relacionado, muitas vezes, a um histórico não bem sucedido de *outsourcing*.

Venderam todos os caminhões e passaram a trabalhar com veículos alugados. Aí voltaram a comprar caminhão (...). O cara não tinha caminhão para atender a demanda, que o cara era ligado ao (*nome da empresa fornecedora mencionada foi extraído para manter o sigilo necessário*). Não atendia a

demanda. E o custo era muito alto. O cara tinha vários caminhões e alugava para “nossa empresa”. Não era uma transportadora. O motorista é nosso; o caminhão é dos caras. Aí dava aquele conflito. (E1)

Além disso, o gestor brasileiro ainda mostra-se bastante conservador e possuidor de um perfil que privilegia a posse de ativos. A Price Waterhouse¹² realizou uma pesquisa na década de 90 com as 350 maiores organizações brasileiras para saber o nível de resistência dos executivos brasileiros no que se refere à terceirização. A pesquisa mostrou que os empresários brasileiros tinham receio de terceirizar áreas consideradas importantes e perder o controle do negócio. Aparentemente, esse perfil ainda se mantém recentemente na indústria que estamos analisando.

O fato de ainda existirem muitas empresas que optam por manter uma estrutura de distribuição internamente, com frota própria, ratifica essa ideia de achar que internamente se faz melhor e de forma financeiramente mais viável do que entregando a atividade a terceiros.

Hoje esse tipo de transporte (refrigerado) é feito por contratação de empresas, porque os nossos caminhões foram adequados para isso, readequados para isso, recentemente. Foram deixados um tempinho aí meio largados. Agora a gente conseguiu dar um jeitinho neles. (...) Mas se fossem para ser usados esses caminhões seria daqui para o Rio de Janeiro, que é de onde o Ministério da Saúde recepciona os produtos para distribuição e daqui para operador logístico. (E4)

Por que motivo vocês optam por ter caminhão próprio e não usar terceiros sempre? Economia, né? Economiza bastante dinheiro. Muito dinheiro. Economiza muito dinheiro fazer esse transporte com a frota própria. (E4)

Hoje a empresa terceiriza muito limpeza, cargas e descargas, são terceirizados. (...) Seguranças também, dos armazéns, é tudo terceirizado. (E3)

O resultado esperado era que os clientes reconhecessem o valor da forma alternativa proposta de comercialização de temperatura controlada e se interessem pela aplicação prática do conceito teórico de *Service-Dominant Logic*. Isso porque, devido ao crescimento exponencial observado ao longo dos últimos anos do outsourcing, em particular no contexto B2B (*business-to-business*), teoricamente as empresas preferem subcontratar algumas atividades a outras empresas ao invés de as realizarem com os seus próprios recursos (LOVELOCK; WIRTZ, 2007). De acordo com Grönroos (2007),

¹² Dado obtido na reportagem “Terceirizar tudo o que é possível” da Gazeta Mercantil, de 12 de maio de 1998, página C-8. Reportagem de Daniela D’ Ambrosio.

Customers are looking for solutions or packages, which they can use so that value is created for them. Consequently, firms should provide customers with solutions consisting of all the components required to function in a value-creating way in customers' everyday lives or everyday activities. (...) Customers do not look for goods or services per se; they look for solutions that serve their own value-generating processes.

Também era esperado como resultado que empresas cujo negócio principal fosse o transporte perceberiam ganhos de escala pela compra do ativo e, conseqüentemente, pela integração da atividade ao seu negócio, ao invés de usar o mecanismo de mercado e contratar o serviço de empresa especializada, ou seja, perceberiam o serviço como parte de sua atividade principal, não valorizam a especialização do fornecedor e se sentiriam vulneráveis pelo potencial oportunismo deste elo da cadeia. No entanto, observamos que tanto os transportadores como os embarcadores com frota própria estão preocupados com o resultado operacional e que preferem internalizar o fornecimento de ar a adquirir apenas o benefício proporcionado pelo equipamento.

Algumas inferências sobre a aceitação da nova lógica dominante de marketing na indústria de transporte frigorificado no Brasil podem ser feitas e a maioria delas vai contra o resultado que esperávamos previamente às entrevistas. Observamos, com base nas entrevistas, que os gestores de frota ainda estão muitos atrelados à ideia de menor custo e de posse do ativo. Embora os entrevistados tenham aparentemente entendido a proposta da nova lógica, apesar de a mesma ainda não ser oferecida pelo mercado, grande parte dos gestores preferiu focar apenas no custo que a oferta incorreria e não no benefício percebido da mesma. Aparentemente os entrevistados perceberam que há transferência de risco para a empresa que prestará o serviço de ar refrigerado, mas continuam preocupados em minimizar custos e maximizar resultado. O foco, nesse setor específico, ainda é custo e não qualidade. Todos os entrevistados, exceto a empresa E4, mostraram-se bastante preocupados em relação ao custo da nova proposta. Podemos relacionar essa não preocupação com o custo por dois motivos: 1) trata-se de uma empresa sem fins lucrativos e que demonstrou, ao longo da entrevista, pouca preocupação com custo ou com otimização do gerenciamento financeiro e 2) trata-se de uma empresa cujo negócio central não é o transporte refrigerado e que possui apenas três veículos dedicados ao transporte de seus produtos.

Além disso, observamos que empresas de menor porte, sejam elas transportadora/operadores logísticos ou empresas detentoras da carga (produtos acabados) e que possuem frota própria, perceberam mais valor no modelo alternativo de “venda do uso” e focaram menos nos custos

associados a essa proposta. Isso ocorreu provavelmente devido ao menor poder de barganha junto aos fabricantes de equipamentos de refrigeração e a maior restrição a linhas de créditos com taxas atrativas de juros para investimento em frota.

A análise das entrevistas mostrou que as empresas ainda atrelam a sensação de controle e de não ruptura à posse do bem. Os entrevistados mostraram-se bastante confortáveis e confiantes na eficiência organizacional na gestão de seus ativos.

Depois de compreender aspectos estruturais das empresas entrevistadas, a pesquisadora explicava sobre a existência de uma nova lógica, em que a venda do produto deixa de ser o fim das empresas e passa-se a focar no “desfrute pelo uso”. Ou seja, uma proposta alternativa à encontrada atualmente no mercado, em que não é preciso imobilizar capital para se obter o benefício do equipamento de refrigeração.

Embora os seis entrevistados tenham dito que a proposta é interessante, observamos muita resistência em abandonar a lógica tradicional centrada em produtos.

Por se tratar de uma proposta nova, ainda não encontrada no mercado, e pelo histórico do setor sempre ter funcionado com o foco na venda do ativo, os entrevistados se mostraram bastante temerosos em relação a ruptura em seu processo logístico.

Ficou evidente, em algumas entrevistas, que os gestores da frota tinham dificuldade em pensar segundo a nova lógica. Seguem abaixo alguns trechos que ilustram isso. As ênfase em negrito foram colocadas pela pesquisadora para destacar alguns pontos centrais.

Eu acho que não. Eu entendo que hoje em dia, que nem eu falo, **já teve problema com** a “gerenciadora de risco” e **era por causa do serviço deles**. Tanto é que foi colocado, aí começou a dar conflito. Que até não ter nenhum roubo, não ter nenhum evento grande aí, tá tudo bem. Mas aí quando acontece, todo mundo quer jogar para cima de alguém. Aí a seguradora não quer pagar porque não sei o que, porque se deixou de fazer um procedimento que tinha que ser feito e não foi feito. (E1)

Se a empresa fosse minha, eu acho que seria ótimo. Lógico, você não ia esquentar a cabeça com nada. O equipamento é teu. Você só tem que levar para arrumar. Deu problema, olha, arruma, pronto! **Logicamente você vai ver o preço**. Quanto é que vai **custar** isso aí? (...) Você tem que ver quanto que vai te **custar** isso. (E1)

Interessaria, que é um investimento pesado para mim, pontualmente é pesado. (...) **Seria como um comodato, um aluguel**. Precisaria avaliar, por exemplo, seguro, roubo, mau uso. Teria que avaliar tudo isso num contrato bem estruturadinho. (E2)

Se eu for **pagar** por hora de uso. (...) Se esse mínimo for menor do que o meu, tá bom. Se eu uso 100 horas e você vai colocar o mínimo 180 horas, inviabiliza o contrato. (E2)

Eu tenho muito tempo parado, né? Eu tenho tempo de retorno das viagens... O cara vai para Brasília e vai ligado. Depois ele volta um dia e meio desligado. Então eu já perdi 36 horas de uso, que poderia estar utilizando a ferramenta. (E2)

Eu vejo nesse momento, no Brasil, é complicado. Mas eu acho que num futuro próximo aí é possível. Pois **existe o leasing operacional, de alugar caminhão, alugar veículo**. No Brasil nunca andou porque as taxas de juros aqui eram muito elevadas. Agora a “nova empresa” tá começando. Começou o ano passado com locação de caminhões pesados. Antes só tinha de automóveis. Agora já está locando caminhão por um dia, uma semana. E essa do equipamento do frio eu acho **que pode ser uma tendência. Vai depender de custo**. (E3)

(Medos relacionados a proposta) O custo e depois o pós-venda, se realmente você vai manter a manutenção do equipamento, **vai substituí-los com determinado prazo por novos**. Vai depender de tudo isso, mas é interessante. (...) A grande desvantagem que eu vejo é por exemplo a empresa agora a poucos dias fez uma compra de 120 carretas frigoríficas. Você compra o equipamento junto no semi-reboque. Como é que faria isso? Compraria só o semi-reboque? (...) Só para você ter uma ideia, hoje o juros que o BNDES tem de para essa compra é de 2,5% ao ano. Não sei se vai justificar. O valor do equipamento custa 70 mil reais, com taxa de juros de 2,5%, quanto fica? **E eu fico com o ativo no final**. É uma conta que tem que fazer. O governo hoje está meio que subsidiando essa taxa. (E3)

O comprador sempre olha (os ativos da empresa). Se der tudo errado, eu paguei 10, mas existe 8 de ativo. Se der tudo errado, eu perdi 20, perdi 2. Não é uma empresa virtual. (E3)

Vou ouvir, temos interesse, **vou fazer conta**.. É conta financeira que a gente tem que fazer. (...) **Quem vai mandar, é o lápis**.. É interessante, **mas tem que fazer conta**. (E3)

Seria como se fosse **comodato**? Eu fico com o seu equipamento e pago pela utilização dele. Se eu não utilizar, eu não pago. É, seria interessante, uma coisa a ser estudada. É uma ideia boa. (...) Seria uma alternativa boa.. (E4)

Se eu te oferecesse isso, quando você vai lá cotar um equipamento e ela fala eu tenho essa opção, você aceitaria experimentar? Eu estudaria, com certeza. (...) Toparia, acetaria sim. Achei interessante. (...) **A gente não desembolsaria o valor da compra do equipamento**, que não é barato e não teria dor de cabeça com mão de obra e manutenção. Essa parte iria ficar terceirizada. (E4)

Olha, de repente, de repente, às vezes compensa a gente fazer algumas contas, pensar nesse aspecto. É que a gente nunca parou para pensar nisso, entendeu? Porque de repente você para para pensar num negócio desse. (...) Eu preciso de um aparelho desse e pô, quanto custa hoje? Ah 60 mil, 30, 40, 50 mil num aparelho desse hoje. E eu não tenho dinheiro para pagar, esse recurso hoje. (...) Olha, para eu te **locar esse aparelho por mês, por hora**,

sei lá, **custa** dois mil reais por mês esse aparelho para você utilizar, entendeu? De repente, é coisa, **se fizesse algumas contas**, a gente, de repente, poderia abranger um teste desse, um piloto. Mas eu acho que nada impede. (E6)

Porque na verdade a manutenção do aparelho, é um baita de um aparelho, a hora que você vai fazer manutenção não é uma manutenção barata que você tem que fazer nele. Mesmo as preventivas, não fica barato.. A hora que você para, é uma preventiva cara, isso contando um aparelho novo. Depois você tem a depreciação desse motor, você tem o motor de tantas horas, você vai ter que recuperar ele daqui alguns anos, entendeu? (E6)

O entrevistado E5 disse que considera a proposta válida, mas que a sua aceitação pela empresa estaria diretamente relacionada ao **custo**. Ou seja, a proposta só seria considerada viável, caso o custo da mesma para a empresa fosse igual ou menor do que os custos que a empresa tem hoje. Além disso, o entrevistado demonstrou preocupação no que se refere à substituição do ativo e ao tempo que demoraria as manutenções preventivas, ou seja, questionou em quanto tempo o carro estaria liberado para voltar a circular.

Os entrevistados tinham dificuldade em capturar a ideia de compra do serviço da temperatura controlada e, como visto em muitas dos trechos acima transcritos, os entrevistados insistiam em pensar no ativo fixo. Queriam entender como seria o ativo estaria relacionado a sua operação na empresa. Os termos “comodato”, “leasing operacional” e “aluguel” apareceram em pelo menos três das entrevistas.

Os clientes, contudo, ficaram vinculados ao modelo de negócio atual, e, embora alguns percebam a transferência de risco, a ideia que eles aparentemente fazem da proposta alternativa é que a empresa que oferecer tal proposta estará se apropriando da margem que pertence a eles; margem essa obtida em detrimento do atendimento adequado dos embarcadores que os contratam. Eles não percebem os benefícios, mas apegam-se aos custos que isso representará a eles, uma vez que optam por minimizar os custos para terem melhores resultados.

6 CONCLUSÕES

Nesta seção, resumimos os achados da avaliação da proposta alternativa de fornecimento de ar frio em dois blocos: aspectos positivos e aspectos negativos percebidos pelos gestores.

Aspectos positivos da proposta alternativa de fornecimento de ar frio:

- Reduzir o imobilizado da empresa e os custos associados a ele.
- Redução da necessidade de financiamento próprio ou de terceiros para aquisição de ativos permanentes.
- Redução dos custos incorridos ao rodar com o equipamento e não utilizá-lo, quando, por exemplo, está fazendo a viagem de volta de uma entrega, afinal, se a empresa não utiliza o equipamento, ela não paga pelo benefício.
- Transferência para terceiros dos riscos de temperatura. Caso a temperatura não atinja o contratado, embarcador não culpará o transportador (contratante), mas sim o contratado (empresa que fornecerá o ar frio).
- Embora seja uma nova compra e haja riscos percebidos elevados por parte do comprador, a proposta partiu de executiva de uma concessionária da marca Thermo King. Sendo a concessionária um fornecedor corrente, in supplier, isso reduz o risco percebido, uma vez que o concessionário atua no mercado há muitos anos. (analisar se esse argumento pode ser utilizado, visto que a proposta não foi comercial, mas teórica).

Aspectos negativos da proposta alternativa de fornecimento de ar frio:

- Posse do bem. A posse do bem passa a sensação de controle à empresa que o possui. A posse permite que a gestão seja feita de maneira incorreta, garantindo não gastos com manutenções preventivas, o que reduziria a margem do transportador. A qualidade vai contra as estratégias das empresas, em uma indústria baseada em custos. Além disso, conforme citado no Referencial Teórico, na lógica centrada em produto, os recursos operando ou recursos estáticos e finitos são aqueles que, de fato, definem a riqueza de uma empresa. Posto isso, fica claro o foco das empresas em possuir altos estoques de matéria-prima e de produtos acabados, instalações físicas e maquinário de maior valor. Visto que a lógica dos gestores ainda é centrada em produtos, a busca pela posse é aparentemente justificável.

- Ideia de que o fornecedor da proposta alternativa estaria se apropriando da margem do transportador, ou seja, sensação de oportunismo por parte do fornecedor de soluções.
- Taxa de juros oferecida pelo BNDES para a compra implementos rodoviários através do FINAME é bastante atrativa. O custo de financiamento do ativo, portanto, é baixo.
- Nova compra implica em análises mais elaboradas e em maior risco percebido. Compradores evitam risco e preferem continuar efetuando recompras.
- Caso o produto que chega ao consumidor esteja impróprio para o uso, é a marca do alimento ou do medicamento que se prejudica, já que outros elos da cadeia do frio não chegam a ser considerados pelos clientes.

Não podemos concluir, portanto, que a proposta de venda do benefício – no caso, a temperatura controlada no Brasil – não é, nesse momento, muito aceita pelos gestores de frota. A maioria dos entrevistados claramente sente-se mais confortável aplicando aos negócios a lógica tradicional, focada em produtos, em que a compra do ativo para geração do benefício é mais “familiar”. A ausência da oferta da venda do ar refrigerado no mercado deve ter sido determinante para o resultado da pesquisa. Isso porque as entrevistas basearam-se em uma proposta que é puramente hipotética e abstrata aos gestores entrevistados.

Há indícios, contudo, que os entrevistados entendem que a nova lógica é pertinente e que, num futuro próximo, a mesma poderá ser predominante no contexto empresarial brasileiro. Novas pesquisas exploratórias e um estudo de caso, em que uma empresa de fato vendesse a temperatura controlada para algum transportador por um período de tempo (intervenção), seriam interessantes para entender, de forma mais concreta, a repercussão da nova lógica centrada em serviço.

6.1 PROBLEMAS ASSOCIADOS À PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como se trata de uma pesquisa exploratória em um contexto B2B (*business-to-business*), cujo comportamento de compras é mais complexo, e, como visto no referencial teórico, tende a ser mais objetivo do que o de compras individuais, acreditamos que isso possa ter influenciado a avaliação dos gestores. Caso fosse explorada a nova lógica, num contexto de compras individuais, em que o comprador não precisasse justificar aos superiores hierárquicos a sua decisão de experimentar algo novo e percebesse, portanto, menos risco, possivelmente o resultado seria diferente.

Uma outra limitação do trabalho é a pouca quantidade de entrevistas para um setor com tamanha diversidade de clientes. Mais empresas, com negócios e portes diferenciados, poderiam fornecer um resultado mais acurado para a pesquisa ou novos aspectos a serem levados em consideração, no que diz respeito ao entendimento pela indústria da nova lógica dominante em Marketing.

Senge (2002, p. 42) descreve os modelos mentais como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de como o indivíduo vê o mundo e age”. O setor, sempre que pensa em refrigeração, tem o modelo mental do conjunto sempre vinculado (caminhão + baú revestido + equipamento). Isso porque a compra do equipamento de refrigeração, por ser “finamizável” apenas quando comprado em conjunto, já é entendido pelos compradores como parte de um pacote. A fim de aplicar essa teoria à realidade empresarial, seria preciso uma quebra nesse modelo mental de conjunto. O equipamento representa pouco do valor que precisa ser imobilizado para que o conjunto funcione. Provavelmente se a pesquisa aplicasse a nova lógica em um produto ou equipamento mais periférico e de menor importância o resultado seria diferente. Possivelmente também obteríamos um resultado diferente se propuséssemos o venda do uso tanto do equipamento de refrigeração como do baú preparado. Essa ideia foi proposta pelo diretor da concessionária da Thermo King, Edson Lazzaretti, depois que os resultados obtidos com as entrevistas foram a ele apresentados. Segundo Edson, caso o cliente tivesse que imobilizar apenas um terço (1/3) do conjunto do transporte refrigerado (veículo, baú com revestimento adequado e equipamento de refrigeração), a percepção de valor talvez fosse maior. Além disso, para a empresa que ofertasse a venda da temperatura controlada, a oferta do baú revestido com o equipamento de refrigeração instalado traria maior garantia de qualidade, uma vez que o baú adequadamente revestido é fundamental para o bom funcionamento da refrigeração.

Outra possível sugestão para um próximo trabalho é entrevistar empresas que estão adquirindo um veículo destinado ao transporte de cargas frigorificadas pela primeira vez. Isso porque, uma empresa que ainda não está acostumada com o funcionamento tradicional do mercado e que não possui os modelos mentais arraigados e os vícios de percepção de frotistas já presentes no setor talvez percebesse de forma diferente os benefícios oferecidos pela proposta alternativa de fornecimento de ar refrigerado.

Além disso, a não existência da proposta apresentada no mercado brasileiro atualmente pode ter influenciado a posição dos gestores de frota entrevistados. A proposta alternativa de

fornecimento de ar frio é muito abstrata aos clientes. As respostas dadas na entrevista foram vagas, posto que não há definição exata dos direitos e obrigações de cada parte envolvida na proposta e tampouco do preço a que o ar frio seria vendido. Uma sugestão para capturar melhor a percepção de valor do cliente em relação a nova lógica é fazer uma intervenção, ou seja, por um determinado período, disponibilizar ao cliente o equipamento e colocar em prática a lógica de “venda do uso” do equipamento de refrigeração. Assim, o cliente poderá expressar suas percepções de valor baseando-se algo mais concreto e a pesquisa poderá capturar o valor percebido de forma mais acurada e objetiva.

Espera-se que a dissertação incentive futuros pesquisadores a aplicarem a lógica dominante de serviço em sua área de atuação, a fim de corroborar os resultados atingidos e entender o aumento, ou não, do valor percebido pelo cliente quando se busca prover soluções conforme as acima discutidas. Além disso, a indústria de transporte frigorificado e de equipamentos de refrigeração carece de estudos acadêmicos. Espera-se incentivar pesquisas e estudos relacionados a esse setor.

7 REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L., JAAKKOLA, E. Value Co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 15-26, 2012.
- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Produção, custos de informação e organização econômica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.3, p. 70-92, 2005.
- ALVAREZ, M.S.B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.
- ANDERSON, E., CHU, W., WEITZ, B. Industrial Purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework. **Journal of Marketing**, v.51, n.3, p. 71-86, 1987.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business marketing: Understand what customers value. **Harvard Business Review**, v. 76 (6), p. 53-67, 1998.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working relationships. **Journal of Marketing**, v. 54 (January), p. 42-58, 1990.
- ANTUNES, J., RITA, P. O Marketing Relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n.2, p. 36-46, 2008.
- AYMARD, P. Custo de Mudança em serviços logísticos. Dissertação de Mestrado, 2003.
- AYMARD, Philippe ; BRITO, E. P. Z. . Custos de mudança em serviços logísticos. **Gestão & Produção**, v. 16, p. 466-478, 2009.
- BARGUIL, F.E. O Papel da Confiança na coprodução. Dissertação de Mestrado, 2012.
- BEST, Roger J. **Market-based Management: strategies for growing customer value and profitability**. 5ª edição. Pearson Prentice Hall. 515 p., 2009.
- BELLIZZI, J.A. Product-type and the relative influence on buyers in commercial construction. **Industrial Marketing Management**, v.8, n.3, p. 213-220, 1979.
- BELLUZZO, L.G.M. **Valor e Capitalismo: um ensaio sobre a economia política**. Editora Brasiliense. São Paulo: 1980.
- BLEIL, S.I. O padrão alimentar ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. **Cadernos de Debate**, v.6, p. 1-25, 1998.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11 (March), n.1, p. 1-15, 2000.
- BRAMBILLA, F. R. Entendendo a lógica dominante do serviço em marketing: conceito e premissas. **In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração**, 34, 2010. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- BRITO, R.P; BRITO L.H.L. Vantagem Competitiva e Sua Relação com o Desempenho:

uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16 (Maio-Junho), n.3, art. 2, p. 360-380, 2012.

BUNN, M.D. Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, n.2, p. 160-169, 1994.

CHESBROUGH, H., ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Changes**, v.11, n.3, p. 529-555, 2002.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa – Método qualitativo, quantitativo e misto**. 3º edição. Bookman. 2010.

DARROCH, J.; MILES, M.P.; JARDINE, A.; COOKE, E.F. The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie (1992), **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n.4, p. 29-38, 2004.

DAY, G.S; DEIGHTON, J.; NARAYANDAS, D. Invited Commentaries on 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing'. **Journal of Marketing**, p. 18-27, 2004.

DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, Inc., 2005.

DIAS, R. **Tópicos atuais em Administração: Quarteirização**. São Paulo: Editora Alínea, 1998.

ELLRAM, L.M; SIFERD, S.P. Total Cost of Ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n.1, p. 55-84, 1998.

FACCHINI, D. Análise dos Gaps de Percepção dos Atores Envolvidos no Transporte Urbano de Carga em Porto Alegre. **Dissertação de Mestrado. UFRS – Engenharia de Produção**, Porto Alegre, 2006.

FONSECA, A.B., SOUZA, T.S.N., FROZI, D.S., PEREIRA, R.A. Modernidade Alimentar e consumo de alimentos: contribuições sócio-antropológicas para a pesquisa em nutrição. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*, v.16, n.9, p. 3853-3862, 2011.

FREDERICO, E. O que é Marketing?, **Antenna Web – Revista Digital da IBModo**, n.4, p. 1-8, (2008).

GIOSA, L.A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

GRÖNROOS, Christian. Adopting a Service Logic for Marketing. **Marketing Theory**, v.6, n. 3, p. 317-333, 2006.

GRÖNROOS, Christian. The service and relationship imperative: Managing in service

competition. In **C. Grönroos, Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition** (pp. 1-22). UK: John Wiley and Sons Ltd. 2007.

HERNÁNDEZ, J.C. Patrimônio e Globalização: o caso das culturas alimentares. In CANESQUI, A.R., GARCIA, R.W.D. (organizadoras). **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível**. Coleção Antropologia e Saúde, Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

HUNTER, G.K, BUNN, M.D, PERREAULT JR, W.D. Interrelationships among key aspects of the organizational procurement process. **International Journal of Research in Marketing**, v.23, n.2, July, p. 155-170, 2006.

HUTT, M.D., SPEH, T.W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Bookman, 2002.

ITO, N.C, HAYASHI, P. GIMENEZ, F.A.P, FENSTERSEIFER, J.E. Valor e Vantagem Competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n.2, p. 290-307, 2012.

JOHNSON, W.J., LEWIN, J.E. Organizational Buying Behavior: Toward an integrative framework. **Journal of Business Research**, v.35, n.1, p. 1-15, 1996.

KAUFFMAN, R.G. Influences on organizational buying processes: future research directions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.11, n.3/4, p. 94-107, 1996.

LACERDA, T.S., MENDONÇA, B.Q. Marketing B2B: Mapeamento dos Trabalhos Acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Revista Adm. UFSM**, v.3, n.2, p.219-229, mai-ago, 2010.

LAIOS, L.G., MOSCHURIS, S.J. The influence of enterprise type on the purchasing decision process. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n.3, p. 351-372, 2001.

LEHMANN, D.R, O'SHAUGHNESSY, J. Difference in attribute importance for different industrial products. **Journal of Marketing**, p. 36-42, 1974.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38 (July-August), n. 4 p. 26-44. 1960.

LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. Harvard Business Review. 1960. In: **Coleção Harvard de Administração 1**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.

LINCOLN, Y.S.; GUBA, E.G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc. 1985.

LODI, JOÃO BOSCO. **A Empresa Familiar**. 4^o edição. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. eds., **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. Armonk, NY: M.E. Sharpe. 2006.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para**

ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTEI, L. Teoria do valor-trabalho: do ideário clássico aos postulados marxistas. **Ensaio FEE**, v.24, n.1, p. 271-294, 2003.

MILES, L.D. **Techniques of Value Analysis and Engineering.** McGraw-Hill Book Company, 1961.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1994.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NEVES FILHO, L.C., SILVEIRA JUNIOR, V. Alguns aspectos no transporte refrigerado. **Revista Tecnológica**, p. 60-71, Julho, 2010.

PAIVA JUNIOR, F.G.; LEÃO, A.L.M.S., MELLO, S.C.B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciência da Administração**, v.13, n.31, p. 190-209, setembro/dezembro, 2011.

PARIKH, M.A, JOSHI, K. Purchasing process transformation: restructuring for small purchases. **International Journal of Operations & Production Management**, v.25, n.11, p. 1042-1061, 2005.

PAYNE, A, CHRISTOPHER, M., CLARK, M., PECK, H. **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers.** Marketing Series. 2º reimpressão. 304 p. London: Butterworth- Heinemann Ltd., 1998.

PEREIRA, V.F, DORIA, E.C.B., CARVALHO JUNIOR, B.C, NEVES FILHO, L.C, SILVEIRA JUNIOR, V. Avaliação de temperaturas em câmaras frigoríficas de transporte urbano de alimentos resfriados e congelados. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v.30, n.1, p. 158-165, janeiro-março, 2010.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de Terceirização.** 115 p. 2º edição. São Paulo: Editora STS, 1992.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

RIBEIRO, P.C.C., FERREIRA, K.A. Logística e Transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Curitiba – PR, Brasil, 23 a 25 de outubro de 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p. 1999.

ROBINSON, P.J., FARIS, C.W, WIND, Y. **Industrial Buying and Creative Marketing.**

Boston, Allyn and Bacon, 1967.

RUST, R.T., ZEITHAML, V.A., LEMON, K.N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAMARA, B.S., MORSCH, M.A. **Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R.M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 564 p.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 10ª edição. São Paulo: Nova Cultural, 2002, 352 p.

SHETH, J.N. A model of industrial buyer behavior. **Journal of Marketing**, v.37, n.4, p. 50-56, 1973.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond**, Fort Worth, TX: The Dryden Press. 1999.

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

SHETH, J.N.; USLAY, C., Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. **Journal of Public Policy & Marketing** v. 26 (Fall), p. 302-307, 2007.

SHOSTACK, G.L. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**. v. 41 (April), p. 73–80. 1977.

SILVA, J.M., PAULA, N.M. Alterações no Padrão de Consumo de Alimentos no Brasil Após o Plano Real. **Evento de Iniciação Científica da UFPR**, XII, 2003.

SILVA, R.F., CAIXETA FILHO, J.V, ZUCCHI, J.D. A Logística da Carne Bovina. **Revista Agroanalysis – A Revista de Agronegócios da FGV**, Outubro, 2010.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C. O. **Conceito de valor percebido: Um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo, São Paulo.

TELLES, R. **B2B: Marketing Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2003.

TERBLANCHE, N.S. A century of Marketing: achievements, mishaps and future challenges. **Management Dynamics**, v.24, n.4, p. 1-17, 2005.

VARGO, S.L. and LUSCH, R.F. Evolving To a New Dominant Logic for Marketing, **Journal of Marketing** v. 68 (January), p. 1–17, 2004.

VARGO, S. L., LUSCH, R.F. The Four Services Marketing Myths: Remnants from a Manufacturing Model. **Journal of Service Research**. v. (May), p. 324-335, 2004.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions** (pp. 43–56). Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

VARGO, S.L. and LUSCH, R.F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, **Journal of the Academy of Marketing Science** v. 36, p. 1-10. 2008.

VARGO, S.L, MAGLIO, P.P, AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective **European Management Journal** v. 26, p. 145-152. 2008.

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

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M., OLIVEIRA, B. Diretrizes para a Adequação metodológica e integridade da pesquisa em administração. **Revista Administração em Diálogo**, v.14, n.1 (Janeiro-Fevereiro-Março-Abril), p. 79-107, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2004.

WARD, S; WEBSTER, Jr, F. Organizational Buying Behavior in ROBERTSON, T; KASSARJIAN, H. Handbook of Consumer Behavior. Capítulo 12. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall: 1991

WEBSTER, F. E., WIND, Y. **Organizational Buying Behavior**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

WEBSTER, F. E., The Changing Role of Marketing in The Corporation. **Journal of Marketing** v. 56 (October), n. 3, p. 1-17. 1992.

WIND, Y.; THOMAS, R.J. Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior. **European Journal of Marketing**, v. 14, p. 239-263, 1980.

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

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. v. 52 (July), n. 3, p.2-22, 1988.

8 APÊNDICE - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

1- Levantamento prévio de dados no site da empresa e ratificação de informações como:

- a) Data da fundação e breve histórico.
- b) Principais clientes
- c) Tamanho da frota.
- d) Quantos veículos da frota são destinados ao transporte refrigerado e quantos são destinados ao transporte de carga seca.
- e) Principal produto transportado. O consumidor final percebe, no ato da compra, se produto foi transportado inadequadamente?

2- Contextualização/Informações Estruturais e Levantamentos de dados não encontrados previamente:

- a) (Para empresas cujo negócio central é a operação logística) Algum(ns) cliente(s) representa grande parte do faturamento da empresa? Há grande dependência de um só contrato de prestação de serviço de transporte?
- b) (Para empresas embarcadoras que possuem frota própria) Por que optou por frota própria e não pela terceirização do transporte?
- c) Possui seguro de carga? Esse seguro cobre roubo de carga? Há cláusula para caso o equipamento de refrigeração dê pane?
- d) Já aconteceu de carga estragar ou haver perda de carga por mau funcionamento do equipamento de refrigeração?
- e) Antes de efetuar compras, tem política rígida de orçamento (cotações)?
- f) A empresa terceiriza algum serviço?

3- Percepção de valor com a forma atual de fornecimento (através da compra do Ativo)

- a) Que custos o entrevistado percebe no que se refere a transporte refrigerado em sua empresa.

- b) A manutenção de equipamentos de refrigeração é feita interna ou externamente?
- c) Tem contrato de manutenção de equipamentos de refrigeração? Tal proposta interessaria a empresa?
- d) Já teve que substituir equipamentos de refrigeração? Se sim, por quê?
- e) Quais os fatores decisivos para escolha de equipamento de refrigeração? Caso cliente não soubesse o que responder, eram dadas as opções: preço, qualidade, confiabilidade, exigência do cliente, rede de concessionários, indicações de outros transportadores.

4- Apresentação de uma nova forma de fornecimento do serviço de ar refrigerado (através da venda do uso por parte de um terceiro)

- a) Quais vantagens são percebidas pelo cliente com essa proposta.
- b) Quais medos/receios/problemas relacionados a essa proposta você percebe.

9 ANEXO 1 - LEI Nº 11.442, DE 5 DE JANEIRO DE 2007

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 11.442, DE 5 DE JANEIRO DE 2007.

Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração e revoga a Lei nº 6.813, de 10 de julho de 1980.

Mensagem de veto**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o Transporte Rodoviário de Cargas - TRC realizado em vias públicas, no território nacional, por conta de terceiros e mediante remuneração, os mecanismos de sua operação e a responsabilidade do transportador.

§ 1º No caso de transporte de produtos perigosos, será observado exclusivamente o disposto em lei federal, considerando-se as competências estabelecidas nos arts. 22 e 24 da Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. (Incluído pela Lei nº 12.667, de 2012)

§ 2º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 12.667, de 2012)

Art. 2º A atividade econômica de que trata o art. 1º desta Lei é de natureza comercial, exercida por pessoa física ou jurídica em regime de livre concorrência, e depende de prévia inscrição do interessado em sua exploração no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas - RNTR-C da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT, nas seguintes categorias:

- I - Transportador Autônomo de Cargas - TAC, pessoa física que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade profissional;
- II - Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas - ETC, pessoa jurídica constituída por qualquer forma prevista em lei que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade principal.

§ 1º O TAC deverá:

- I - comprovar ser proprietário, co-proprietário ou arrendatário de, pelo menos, 1 (um) veículo automotor de carga, registrado em seu nome no órgão de trânsito, como veículo de aluguel;
- II - comprovar ter experiência de, pelo menos, 3 (três) anos na atividade, ou ter sido aprovado em curso específico.

§ 2º A ETC deverá:

I - ter sede no Brasil;

II - comprovar ser proprietária ou arrendatária de, pelo menos, 1 (um) veículo automotor de carga, registrado no País;

III - indicar e promover a substituição do Responsável Técnico, que deverá ter, pelo menos, 3 (três) anos de atividade ou ter sido aprovado em curso específico;

IV - demonstrar capacidade financeira para o exercício da atividade e idoneidade de seus sócios e de seu responsável técnico.

§ 3º Para efeito de cumprimento das exigências contidas no inciso II do § 2º deste artigo, as Cooperativas de Transporte de Cargas deverão comprovar a propriedade ou o arrendamento dos veículos automotores de cargas de seus associados.

§ 4º Deverá constar no veículo automotor de carga, na forma a ser regulamentada pela ANTT, o número de registro no RNTR-C de seu proprietário ou arrendatário.

§ 5º A ANTT disporá sobre as exigências curriculares e a comprovação dos cursos previstos no inciso II do § 1º e no inciso III do § 2º, ambos deste artigo.

Art. 3º O processo de inscrição e cassação do registro bem como a documentação exigida para o RNTR-C serão regulamentados pela ANTT.

Art. 4º O contrato a ser celebrado entre a ETC e o TAC ou entre o dono ou embarcador da carga e o TAC definirá a forma de prestação de serviço desse último, como agregado ou independente.

§ 1º Denomina-se TAC-agregado aquele que coloca veículo de sua propriedade ou de sua posse, a ser dirigido por ele próprio ou por preposto seu, a serviço do contratante, com exclusividade, mediante remuneração certa.

§ 2º Denomina-se TAC-independente aquele que presta os serviços de transporte de carga de que trata esta Lei em caráter eventual e sem exclusividade, mediante frete ajustado a cada viagem.

Art. 5º As relações decorrentes do contrato de transporte de cargas de que trata o art. 4º desta Lei são sempre de natureza comercial, não ensejando, em nenhuma hipótese, a caracterização de vínculo de emprego.

Parágrafo único. Compete à Justiça Comum o julgamento de ações oriundas dos contratos de transporte de cargas.

Art. 5º-A. O pagamento do frete do transporte rodoviário de cargas ao Transportador Autônomo de Cargas - TAC deverá ser efetuado por meio de crédito em conta de depósitos mantida em instituição bancária ou por outro meio de pagamento regulamentado pela Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

§ 1º A conta de depósitos ou o outro meio de pagamento deverá ser de titularidade do TAC e identificado no conhecimento de transporte. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

§ 2º O contratante e o subcontratante dos serviços de transporte rodoviário de cargas, assim como o cossignatário e o proprietário da carga, são solidariamente responsáveis pela obrigação prevista no caput deste artigo, resguardado o direito de regresso destes contra os primeiros. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

§ 3º Para os fins deste artigo, equiparam-se ao TAC a Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas - ETC que possuir, em sua frota, até 3 (três) veículos registrados no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas - RNTRC e as Cooperativas de Transporte de Cargas. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

§ 4º As Cooperativas de Transporte de Cargas deverão efetuar o pagamento aos seus cooperados na forma do caput deste artigo. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

§ 5º O registro das movimentações da conta de depósitos ou do meio de pagamento de que trata o caput deste artigo servirá como comprovante de rendimento do TAC. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

§ 6º É vedado o pagamento do frete por qualquer outro meio ou forma diverso do previsto no caput deste artigo ou em seu regulamento. (Incluído pelo Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 6º O transporte rodoviário de cargas será efetuado sob contrato ou conhecimento de transporte, que deverá conter informações para a completa identificação das partes e dos serviços e de natureza fiscal.

Art. 7º Com a emissão do contrato ou conhecimento de transporte, a ETC e o TAC assumem perante o contratante a responsabilidade:

I - pela execução dos serviços de transporte de cargas, por conta própria ou de terceiros, do local em que as receber até a sua entrega no destino;

II - pelos prejuízos resultantes de perda, danos ou avarias às cargas sob sua custódia, assim como pelos decorrentes de atraso em sua entrega, quando houver prazo pactuado.

Parágrafo único. No caso de dano ou avaria, será assegurado às partes interessadas o direito de vistoria, de acordo com a legislação aplicável, sem prejuízo da observância das cláusulas do contrato de seguro, quando houver.

Art. 8º O transportador é responsável pelas ações ou omissões de seus empregados, agentes, prepostos ou terceiros contratados ou subcontratados para a execução dos serviços de transporte, como se essas ações ou omissões fossem próprias.

Parágrafo único. O transportador tem direito a ação regressiva contra os terceiros contratados ou subcontratados, para se ressarcir do valor da indenização que houver pago.

Art. 9º A responsabilidade do transportador cobre o período compreendido entre o momento do recebimento da carga e o de sua entrega ao destinatário.

Parágrafo único. A responsabilidade do transportador cessa quando do recebimento da carga pelo destinatário, sem protestos ou ressalvas.

Art. 10. O atraso ocorre quando as mercadorias não forem entregues dentro dos prazos constantes do contrato ou do conhecimento de transporte.

Parágrafo único. Se as mercadorias não forem entregues dentro de 30 (trinta) dias corridos após a data estipulada, de conformidade com o disposto no caput deste artigo, o consignatário ou qualquer outra pessoa com direito de reclamar as mercadorias poderá considerá-las perdidas.

Art. 11. O transportador informará ao expedidor ou ao destinatário, quando não pactuado no contrato ou conhecimento de transporte, o prazo previsto para a entrega da mercadoria.

§ 1º O transportador obriga-se a comunicar ao expedidor ou ao destinatário, em tempo hábil, a chegada da carga ao destino.

§ 2º A carga ficará à disposição do interessado, após a comunicação de que trata o § 1º deste artigo, pelo prazo de 30 (trinta) dias, se outra condição não for pactuada.

§ 3º Findo o prazo previsto no § 2º deste artigo, não sendo retirada, a carga será considerada abandonada.

§ 4º No caso de bem perecível ou produto perigoso, o prazo de que trata o § 2º deste artigo poderá ser reduzido, conforme a natureza da mercadoria, devendo o transportador informar o fato ao expedidor e ao destinatário.

§ 5º Atendidas as exigências deste artigo, o prazo máximo para carga e descarga do veículo de Transporte Rodoviário de Cargas será de 5 (cinco) horas, contadas da chegada do veículo ao endereço de destino; após este período será devido ao TAC ou à ETC o valor de R\$ 1,00 (um real) por tonelada/hora ou fração.

§ 6º O disposto no § 5º deste artigo não se aplica aos contratos ou conhecimentos de transporte em que houver cláusula ou ajuste dispondo sobre o tempo de carga ou descarga. (Incluído pela Lei nº 11.524, de 2007)

Art. 12. Os transportadores e seus subcontratados somente serão liberados de sua responsabilidade em razão de:

I - ato ou fato imputável ao expedidor ou ao destinatário da carga;

II - inadequação da embalagem, quando imputável ao expedidor da carga;

III - vício próprio ou oculto da carga;

IV - manuseio, embarque, estiva ou descarga executados diretamente pelo expedidor, destinatário ou consignatário da carga ou, ainda, pelos seus agentes ou prepostos;

V - força maior ou caso fortuito;

VI - contratação de seguro pelo contratante do serviço de transporte, na forma do inciso I do art. 13 desta Lei.

Parágrafo único. Não obstante as excludentes de responsabilidades previstas neste artigo, o transportador e seus subcontratados serão responsáveis pela agravação das perdas ou danos a que derem causa.

Art. 13. Sem prejuízo do seguro de responsabilidade civil contra danos a terceiros previsto em lei, toda operação de transporte contará com o seguro contra perdas ou danos causados à carga, de acordo com o que seja estabelecido no contrato ou conhecimento de transporte, podendo o seguro ser contratado:

I - pelo contratante dos serviços, eximindo o transportador da responsabilidade de fazê-lo;

II - pelo transportador, quando não for firmado pelo contratante.

Parágrafo único. As condições do seguro de transporte rodoviário de cargas obedecerão à legislação em vigor.

Art. 14. A responsabilidade do transportador por prejuízos resultantes de perdas ou danos causados às mercadorias é limitada ao valor declarado pelo expedidor e consignado no contrato ou conhecimento de transporte, acrescido dos valores do frete e do seguro correspondentes.

Parágrafo único. Na hipótese de o expedidor não declarar o valor das mercadorias, a responsabilidade do transportador será limitada ao valor de 2 (dois) Direitos Especiais de Saque - DES por quilograma de peso bruto transportado.

Art. 15. Quando não definida no contrato ou conhecimento de transporte, a responsabilidade por prejuízos resultantes de atraso na entrega é limitada ao valor do frete.

Art. 16. Os operadores de terminais, armazéns e quaisquer outros que realizem operações de transbordo são responsáveis, perante o transportador que emitiu o conhecimento de transporte, pelas perdas e danos causados às mercadorias no momento da realização das referidas operações, inclusive de depósito.

Art. 17. O expedidor, sem prejuízo de outras sanções previstas em lei, indenizará o transportador pelas perdas, danos ou avarias:

I - resultantes de inveracidade na declaração de carga ou de inadequação dos elementos que lhe compete fornecer para a emissão do conhecimento de transporte, sem que tal dever de indenizar exima ou atenua a responsabilidade do transportador, nos termos previstos nesta Lei; e

II - quando configurado o disposto nos incisos I, II e IV do caput do art. 12 desta Lei.

Art. 18. Prescreve em 1 (um) ano a pretensão à reparação pelos danos relativos aos contratos de transporte, iniciando-se a contagem do prazo a partir do conhecimento do dano pela parte interessada.

Art. 19. É facultado aos contratantes dirimir seus conflitos recorrendo à arbitragem.

Art. 20. (VETADO)

Art. 21. As infrações do disposto nesta Lei serão punidas com multas administrativas de R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais) a R\$ 10.500,00 (dez mil e quinhentos reais), a serem aplicadas pela ANTT, sem prejuízo do cancelamento da inscrição no RNTR-C, quando for o caso.

Art. 22. Na aplicação do disposto nesta Lei, ficam ressalvadas as disposições previstas em acordos ou convênios internacionais firmados pela República Federativa do Brasil.

Art. 23. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, assegurando-se aos que já exercem a atividade de transporte rodoviário de cargas inscrição no RNTR-C e a continuação de suas atividades, observadas as disposições desta Lei.

Art. 24. Revoga-se a Lei nº 6.813, de 10 de julho de 1980.

Brasília, 5 de janeiro de 2007; 186º da Independência e 119º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Bernard Appy

Paulo Sérgio Oliveira Passos

Este texto não substitui o publicado no DOU de 8.1.2007.