



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

de Moraes, Roberto Ramos; Ytoshi Shibao, Fabio; dos Santos, Mario Roberto  
FATORES MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS  
DE UM DISTRIBUIDOR DE PRODUTOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Revista de Administração da Unimep, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 90-109

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273724912005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **FATORES MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UM DISTRIBUIDOR DE PRODUTOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

### ***FACTORS MOST VALUED BY CUSTOMERS IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR A TELECOMMUNICATIONS' PRODUCTS DISTRIBUTOR***

**Roberto Ramos de Moraes (Universidade Presbiteriana Mackenzie)** rrmoraes@uol.com.br

**Fabio Ytoshi Shibao (Universidade Presbiteriana Mackenzie)** abio.shibao@airliquide.com

**Mario Roberto dos Santos (UNINOVE)** mario.rsantos@terra.com.br

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/420>

#### **Resumo**

Este trabalho avaliou quais são os fatores que são mais valorizados pelos clientes de um distribuidor de produtos e fornecedor de serviços em um dos mercados que mais cresce no país, o de telecomunicações, no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos no qual está inserido, por meio da matriz de importância e desempenho que apresenta regiões indicativas de ações corretivas ou de melhorias de procedimentos. Para tanto, estudou-se um dos principais distribuidores do mercado brasileiro composto de um universo de 60 clientes classificados como A e B, com base na participação do faturamento da empresa, dos quais 30 responderam ao questionário enviado. Foram avaliados nove atributos: Conhecimento Técnico; Presteza no Atendimento; Periodicidade e frequência de visitas à empresa; Agilidade na solução de problemas; Credibilidade e Profissionalismo; Prazo de Entrega; Disponibilidade de Produtos; Política de Preços; e Integridade de Produtos e Embalagens. Utilizou-se a mediana para se ter o valor central da série de resposta como referência. O coeficiente alfa de Cronbach é de 0,713, indicando que o questionário aplicado retornou um resultado adequado. As matrizes de importância desempenho mostraram ser uma ferramenta eficaz para o posicionamento do distribuidor frente aos clientes quanto aos atributos de desempenho, identificando situações que exijam atenção do gestor. Verificou-se que os atributos mais valorizados pelos clientes são a alta disponibilidade de produtos que permita ao cliente realizar seu projeto de forma rápida e eficaz e no menor prazo de entrega.

**Palavras-chave:** Telecomunicações; Competitividade; *Supply Chain Management*; Desempenho; Distribuidor.

#### **Abstract**

This study evaluated what are the factors that are most valued by customers of a distributor of products and service provider in one of the fastest growing markets in the country, telecommunications, the Supply Chain Management in which is inserted through the matrix size and performance that has regions indicative of corrective actions or improvements in procedures. To this end, we studied one of the main distributors of the Brazilian market made up of a population of 60 clients classified as A and B of which 30 responded to the questionnaire. We evaluated nine attributes: Technical Knowledge, Responsiveness in Service; Frequency and frequency of visits to the company, Agility in solving problems; Credibility and Professionalism, Delivery Time, Product Availability, Pricing, and Product Integrity and Packaging.. We used the median in order to have the center value of the series of answer by reference. The Cronbach's alpha coefficient is 0.713, indicating that the questionnaire returned an appropriate result. The important performance matrices proved to

be an effective tool for positioning the front of the distributor to customers about the performance attributes, identifying situations that require attention of the manager. It was found that the attributes most valued by clients are high availability product that enables the customer to make your project quickly and effectively and in the shortest time of delivery.

**Keywords:** Telecommunications; Competitiveness; Supply Chain Management; Performance; Distributor.

Artigo recebido em: 29/11/2011

Artigo aprovado em: 20/11/2012

---

## 1 Introdução

Este artigo estudou a relação entre um distribuidor de produtos de telecomunicações e os seus clientes no mercado brasileiro, no que tange às parcerias, a gestão da cadeia de suprimentos e aos principais fatores percebidos pelos clientes para obtenção de vantagem competitiva em função da convergência de objetivos.

Dentro desse contexto, a tecnologia surge como um fator relevante na diferenciação das empresas em seus mercados de atuação e permitindo a essas empresas a maximização dos recursos e a obtenção de vantagens competitivas (DALFOVO et al., 2007; RODRIGUES; ASSOLARI, 2007), seja pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou na otimização de processos, gerando maior agilidade nas respostas aos clientes e aos fornecedores, cada vez mais integrados e alinhados com a estratégia e aos objetivos das empresas (PORTER, 1998).

Portanto, em um mercado cada vez mais exigente, onde os clientes sabem o que buscar e exigir, a qualidade deixa de ser um diferencial para ser um requisito indispensável para se manter competitivo (ANSOFF, 1975; DAMBRÓS; MACHADO FILHO; ELIAS, 2010).

Entre os inumeros setores que se enquadram como diferenciais em tecnologia, o mercado de telecomunicações se tornou atraente para muitas empresas que vislumbraram possibilidades de obter crescimento e rentabilidade. Normalmente os fabricantes de produtos inseridos nesse mercado não possuem toda a estrutura necessária para atingir as mais diversas regiões e clientes, e por esse motivo parcerias com os distribuidores é amplamente utilizada, garantindo o gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos, a manutenção de estoques e equipes de vendas integradas, com recursos compartilhados para enfrentar a concorrência e estimular o desenvolvimento do setor (ROSENBLOOM, 2002).

Para atender às necessidades dos fabricantes, devem chegar até as equipes de desenvolvimento de produtos e operações logísticas todas as informações necessárias, como

prazo e programação de entrega, verba destinada ao negócio, especificação técnica gerada no projeto ou em procedimentos do distribuidor, como também devem ser repassadas ao fornecedor as informações pertinentes. Daí, a importância de uma relação muito estreita entre os processos de execução, planejamento e vendas com o da gestão da cadeia de suprimentos (MERLI, 1994; SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).

O presente estudo tem como objeto avaliar os principais fatores percebidos na gestão da cadeia de suprimentos entre distribuidores de produtos de telecomunicações e os seus respectivos clientes.

Neste contexto, se formula a seguinte questão de pesquisa:

**Quais são os principais fatores percebidos pelos clientes na gestão da cadeia de suprimentos pelos distribuidores?**

Este trabalho está delineado da seguinte forma: a seção dois apresenta um breve referencial teórico sobre vantagem competitiva, gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) e o mercado de Telecomunicações, na seção três o método utilizado, na seção quatro a apresentação dos dados e os resultados da pesquisa e na seção cinco as considerações finais.

## **2 Referencial teórico**

As empresas normalmente utilizam-se do modelo desenhado por Porter (1998), que objetiva a análise e estudo da competição entre os atores de um determinado setor. Segundo o autor, existem cinco fatores como forças competitivas básicas: intensidade da rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, ameaça dos novos entrantes e produtos substitutos, que devem ser estudadas para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente e a mudança em qualquer destes fatores gera a necessidade de uma nova análise de mercado para redefinir a estratégia que mais se adequa ao novo cenário.

Os clientes exigem cada vez mais qualidade por preços menores de bens e serviços, forçando os preços para baixo e assim jogando os concorrentes uns contra os outros (KOTLER; KELLER, 2007). E as empresas necessitam atender essas expectativas sem perder a sua vantagem competitiva.

### **2.1 Vantagem competitiva**

A vantagem competitiva é um desempenho econômico superior à média do setor no qual uma empresa compete (PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1996), enquanto para Ma (1999) a vantagem competitiva pode emergir do ambiente ou da pura sorte, ou vir de estratégias de competição ou colaboração.

Na Visão Baseada em Recursos (VBR) a conquista de desempenho superior, está relacionada à exploração e desenvolvimento de recursos tangíveis ou intangíveis raros em um determinado segmento industrial que conforme Barney (1991) são as inúmeras combinações dos recursos físicos, humanos e organizacionais podem gerar recursos que sejam fonte de desempenhos superiores. Os recursos valiosos são aqueles que criam barreiras à competição e que sustentam os desempenhos superiores (WERNERFELT, 1984).

A sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende dos mecanismos de isolamento que podem ser definidos como barreiras que impedem os concorrentes de neutralizar o desempenho superior de uma determinada organização (BESANKO et al., 2006). Os mecanismos de isolamento impedem a cópia de recursos e competências que formam a base da vantagem competitiva da empresa ou a garantia de benefícios obtidos por meio do pioneirismo. Para Barney (1991), os recursos devem ser valiosos, raros, insubstituíveis e imperfeitamente imitáveis para obter uma vantagem competitiva sustentável que habitualmente carrega uma ambiguidade causal, o que torna sua origem de difícil análise e interpretação.

Barreiras intangíveis podem fazer com que uma empresa tenha melhor desempenho financeiro que os seus concorrentes, como também ações ou circunstâncias que levam a empresa a um desempenho superior (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009).

A capacidade de desenvolver atividades de uma forma melhor que seus concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 2008) ou decisões passadas que se tornaram diferenciais para conquistas futuras, como a reputação de uma companhia percebida por seus clientes (COYNE, 1986; BEARD, 2009) ou uma precificação adequada dos produtos (THOMPSON; COE, 1997), são exemplos de mecanismos de isolamento, o que segundo Collis e Montgomery (2008) a vantagem competitiva, em última análise pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso que permite que a empresa desempenhe atividades melhor ou com menos custo que os concorrentes.

Ainda em relação ao conceito de mecanismos de isolamento, foi citado por Ghemawat (1986) o acesso superior a recursos ou clientes, custos de troca elevados ou a existência de patentes no mercado. Relacionados ao pioneirismo, os ganhos gerados pelo tamanho de uma empresa como exemplo os ganhos de escala e curva de experiência ou ainda o *know-how* de alguma atividade específica que seja difícil de copiar.

Porém, certo conflito deve ser administrado nas empresas, pois ao mesmo tempo em que a curva de experiência pode criar vantagens, o foco em redução de custos pode inibir

investimentos em inovação, tornando as mesmas vulneráveis no futuro (GHEMAWAT, 2002).

Ao ponderar todos esses fatores que influenciam um desempenho superior e sua sustentabilidade, verifica-se que essa posição superior está relacionada a uma estratégia adequada ao segmento que pertence a empresa em questão. Porque uma estratégia adequada relaciona-se com o comprometimento dos investimentos em recursos específicos da organização (GHEMAWAT; DEL SOL, 1998).

Portanto, existem diferentes formas pelas quais as empresas podem buscar vantagens competitivas e torná-las sustentáveis ao longo do tempo. No setor de telecomunicações, depois de meados da década de 1990, quando a competição foi introduzida com maior ou menor intensidade em todos os estratos do mercado, representou um ambiente propício para o estudo de aplicação de estratégias de busca de vantagens competitivas duradouras pelas empresas do setor.

## **2.2 Supply Chain Management - SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)**

O acirramento da competitividade entre as empresas fez com que o processo produtivo não ficasse isolado sob o pretexto de manter o conhecimento em segredo (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001), isto é, o processo produtivo deve trabalhar próximo aos clientes e fornecedores, em igual intensidade, objetivando otimizar a cadeia de valor do produto (PORTER, 1998).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), a SCM é a interconexão das empresas que se relacionam entre os diferentes processos que visam gerar valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final ou segundo Lambert, Garcia-Dastugue e Croxton (2008) uma rede de empresas envolvidas na oferta de produtos e serviços ao cliente final (PATHAK et al., 2007). É reconhecido que existem benefícios consideráveis quando se administra toda a cadeia de operações de maneira que satisfaça o consumidor final.

O objetivo do relacionamento na cadeia de suprimentos é aumentar a competitividade das empresas, por intermédio da redução dos custos e aumento na eficiência do processo logístico (PATHAK et al., 2007). Porém, para que isso ocorra é necessário que as partes envolvidas compartilhem informações estratégicas, de forma que haja alinhamento entre elas por meio do planejamento conjunto de melhorias para atender às suas necessidades e as do mercado (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Um dos pressupostos do SCM é que uma empresa para assegurar sua competitividade, deve ser avaliada como parte da cadeia de suprimentos e que melhorar apenas a eficiência de

elos isolados dessa cadeia não é suficiente.

O SCM modifica o foco da gestão empresarial para fora de sua fronteira legal, incluindo atividades, das demais empresas da cadeia produtiva que antes não eram consideradas pertinentes à sua estratégia, o que Slack, Chambers e Johnston (2009) chamaram de um sistema a ser gerenciado. Poirier e Reiter (1996) definiram SCM como o conjunto de atividades executadas por um grupo de empresas para produzir e entregar um produto ou serviço aos consumidores finais.

Para Christopher (1999), as empresas têm um mesmo objetivo: a conquista do cliente, que hoje em quase todos os mercados, exigem que o desempenho dos serviços prestados por seus fornecedores seja mais elevado, principalmente, no que tange à qualidade, prazos (entregas em tempo hábil), flexibilidade e confiabilidade. Ibusuki e Kaminski (2007) exemplificaram as empresas japonesas entre as quais, a Toyota, obteve êxito em criar valor ao projetar e lançar comercialmente produtos de melhor qualidade e custo mais baixo.

Empresas bem-sucedidas para não fracassarem devido a falhas de elos próximos utilizam um adequado sistema de avaliação de desempenho que permite o acompanhamento dos resultados dos demais elos da cadeia, bem como da cadeia de suprimentos como um todo. Poirier e Reiter (1996) enfatizam que é necessário que os elos da cadeia de suprimentos tenham um vínculo de confiança muito elevado (ATTARAN; ATTARAN, 2007; GHOSH; FEDOROWICKZ, 2008) ou não será possível dividir recursos ou atingir a otimização propalada pela SCM.

Pelo lado das empresas, esse tipo de relacionamento pode trazer diversos fatores que poderá se tornar em vantagens competitivas, tais como compartilhamento de recursos, eliminação de esforços repetitivos e redução dos custos da cadeia de suprimentos. Bowersox, Closs e Cooper (2008) argumentam que o valor resulta da sinergia entre empresas que compõem a cadeia de suprimentos em relação a cinco fluxos críticos: de informação, de produto, de serviço, financeiro e de conhecimento. Dekker e Van Goor (2000) consideraram que a cooperação interorganizacional é um importante tópico, tanto na prática como na literatura.

Por esses motivos a tendência na relação fornecedor-cliente é, de acordo com Portela (2007), desenvolver ações cooperativas, a exemplo de treinamento conjunto, certificação de qualidade, assistência técnica, desenvolvimento conjunto de produtos e investimentos em ativos compartilhados, com vista à melhoria geral da cadeia produtiva.

As empresas, as vezes necessitam utilizar outras firmas como intermediárias, de forma cooperativa, para atingir os clientes finais, pois esses intermediários possuem maior eficiência

em disponibilizar produtos no mercado, uma vez que têm contatos, experiência, especialização e escala de operação (KOTLER; KELLER, 2007).

O relacionamento cooperativo auxilia os membros da cadeia de suprimentos a atingir o equilíbrio entre demanda e oferta, aumentando a eficiência e lucratividade ao longo da cadeia de suprimentos (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). O modelo de relacionamento cooperativo envolve ações como: interação e comunicação (continuada); qualidade e competências dos fornecedores como elementos principais, relacionamentos próximos e de longo-prazo; tendência à redução no número de fornecedores; terceirização e co-makership; e gerenciamento estratégico de fornecedores (MATTHYSENS; VAN DEN BULTE, 1994).

Em um relacionamento entre membros de uma cadeia de suprimentos, a confiança e o comprometimento são aspectos principais, especialmente quando se pretende construir e desenvolver alianças estratégicas e cooperação interfirmas (ATTARAN; ATTARAN, 2007; GHOSH; FEDOROWICKZ, 2008). A confiança no relacionamento produtor-fornecedor pode ser vista como uma importante fonte de vantagem competitiva, em função de permitir a redução nos custos de transação; facilitar a tomada de decisão por investimentos em ativos específicos ao relacionamento e permitir a intensificação no compartilhamento de informações entre os parceiros (DYER, 2000).

Dyer e Chu (1997) estudaram os efeitos da confiança no relacionamento produtor-fornecedor, sendo que os resultados dessa pesquisa demonstraram que a melhoria nos comportamentos cooperativos age como indutor de desempenho e satisfação por parte dos produtores e mostra que o cultivo da confiança entre parceiros, em especial da confiança do fornecedor no produtor, pode gerar resultados positivos de desempenho, principalmente para o produtor.

Nos mais diversos setores, em um mercado competitivo, é comum o fornecedor revelar informações confidenciais para seus clientes, visando obter uma vantagem competitiva que poderá beneficiar ambos. A ideia básica é que os clientes poderão ajudar, de alguma forma, na redução dos custos e consequentemente na diminuição dos preços. O negócio pode se tornar mais competitivo com um esforço conjunto (MOORI; NAFAL; SOUZA, 2008).

Pelo que foi citado, as empresas tem a necessidade de identificar os fatores valorizados pelos clientes para alavancar seu posicionamento estratégico por meio de formulação de estratégias empresariais, alinhadas às capacidades operacionais, e assim, obter vantagem competitiva e consequente aumento do seu desempenho empresarial.

## **2.3 O mercado de Telecomunicações**



A convergência tecnológica, vem aumentando cada vez mais o mercado de telecomunicações (HOBDAÏ; DAVIES; PRENCIPE, 2005; SHIN, 2009). O mercado tecnológico busca ampliar suas aplicações com produtos multiusos (*Bundled Products*), o que antes era um simples serviço de telefonia, hoje vem simultaneamente integrado com internet, televisão e outros (ARRUDA FILHO; CASSIA; MARINO, 2008; HARRIS; BLAIR, 2006; KIM; LEE; KOH, 2005).

No Brasil, o processo de abertura do mercado de serviço de telefonia que se iniciou em 1997 não significou a garantia das competições, porque os monopólios exercem significativa influência em nossa sociedade mesmo após anos de sua quebra, porque o Brasil colonial possuía o monopólio como estrutura básica, o qual alocava toda a riqueza proveniente das atividades da colônia nas mãos do agente econômico dominante (KOBUS, 2011).

Porém, a transmissão da informação é um elemento essencial para o funcionamento eficiente da economia e das relações sociais, conforme Kobus (2011), assim, a universalização é uma meta de política pública específica vislumbrando a inclusão social envolvendo o setor de telecomunicações.

No âmbito econômico, a concorrência é um fator essencial para o desenvolvimento das atividades econômicas aliadas ao bem comum de seus consumidores. Onde terão condições de sobrevivência nesse meio, somente os empresários mais eficientes que consigam se adaptar às exigências do mercado (PRETORIUS et al., 2006; SIMMIE; STRAMBACH, 2006).

Assim, a concorrência gera benefícios aos consumidores, porém, os empresários podem considerar como um problema, pois limitará o anseio em aumentar seus lucros e dominar o mercado (KOBUS, 2011).

Logo mesmo que as organizações estejam competindo em um determinado setor, elas estão ao mesmo tempo cooperando umas com as outras e esta combinação cria certo dinamismo entre os membros participantes. Existem alguns fatores como surgimento de novas tecnologias, amadurecimento de clientes e melhoria da qualificação de funcionários que acontecem regularmente e esses fatos fazem com que as organizações sejam obrigadas a se adequarem estrategicamente às exigências dos clientes, buscando gerenciar as funções do distribuidor conforme suas prioridades competitivas (MOORI; NAFAL; SOUZA, 2008).

O mercado de telecomunicações, um setor em expansão, com destaque à partir da quebra do monopólio, do barateamento da tecnologia, da difusão dos meios de comunicação e de um ambiente globalizado, se apresenta como cenário de acirramento da competição e de um número cada vez maior de clientes e fornecedores dispostos a atendê-los, e,

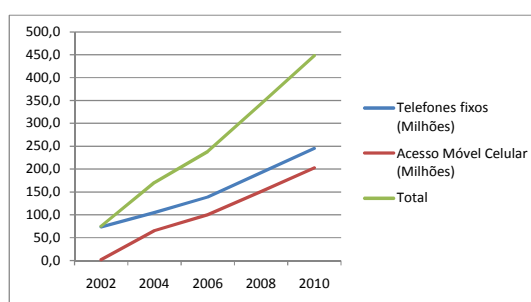
consequentemente, propensos a investir em infraestrutura, buscando chegar onde o cliente está localizado e oferecer a este, facilidades para se conectar, comunicar e gerir seus próprios negócios (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2010).

A Tabela 1 e o Gráfico 1 mostram a evolução do mercado brasileiro de telefonia, no período 2002-2010, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL (2011), nos números que são mais expressivos: quantidade de telefones fixos instalados e acessos de telefones móveis celulares.

**Tabela 1 – Quantidades de telefones**

		ANOS				
		2002	2004	2006	2008	2010
Telefones fixos (Milhões)		73,7	105,2	138,7	191,8	245,0
Acesso Móvel Celular (Milhões)		1,7	65,6	99,9	150,6	202,9
Total		75,4	170,8	238,6	342,4	447,9

Fonte: Anatel (2011)



**Gráfico 1 – Evolução da telefonia.** Fonte: Anatel (2011)

No bojo desse crescimento evidenciados pelos números estão embutidos uma série de sistemas, equipamentos e infraestrutura envolvendo empresas de todos os portes, especializações, origens e diversas tecnologias como: fibras óticas substituindo os tradicionais cabos de cobre; equipamentos SDH (*synchronous digital hierarchy*) técnica de multiplexação de banda larga em altas velocidades; DWDM (*Dense Wavelength Division Multiplexing*) sistema de multiplexação de múltiplos comprimentos de onda (ou cores de luz) transmitidos por fibras óticas; centrais de comutação por divisão do tempo; rede GSM (*Global System for Mobile Communications*); gerência da rede (DUARTE, 2009) e no final da cadeia para atender o cliente final equipamentos e serviços como infraestrutura de cabeamento, equipamentos, aparelhos telefônicos sem fio, centrais de acesso sem fio (Wireless), equipamentos de testes.

Diante desses fatos, é importante a análise e a compreensão dos diversos fatores existentes no mercado para que uma empresa possa atuar de forma competitiva. No setor de produtos de telecomunicações, uma alternativa quase sempre vantajosa para as organizações é a utilização de parcerias que visam superar as adversidades criadas pela competitividade do setor, como aquela feita entre fabricantes e distribuidores.

### 3 Método

Os resultados aqui apresentados provêm de um estudo de caso realizado em uma distribuidora de produtos, do setor de telecomunicações, que trabalha diretamente com diversos fabricantes do setor. O método de estudo de caso foi escolhido uma vez que a pesquisa visa responder como o relacionamento distribuidor-cliente influencia no mercado altamente competitivo de telecomunicações.

A empresa Alfa, aqui assim denominada, é filial de uma empresa norteamericana, distribuidora no mercado de telecomunicações, atuando nos segmentos de infraestrutura, cabeaço, redes sem fio (*Wi Fi*), fios e cabos especiais, sistemas de segurança (cameras) e equipamentos de testes de redes. Atua em diversos países (Argentina, Chile, México, Uruguai, Venezuela) e divide seus clientes em três categorias A (maiores), B e C, de acordo com o volume de vendas.

Foi elaborado um questionário com duas tabelas com a base teórica, de Parasuramn, Zeithmal e Berry (1985) sobre as 10 dimensões que utilizaram para avaliação da qualidade do serviço e Miciak e Desmarais (2001) quando afirmaram que para uma boa qualidade do atendimento se deve oferecer uma boa experiência para o cliente, em todos os momentos nos quais o mesmo interage com a empresa.

Peters (1999) pensou em dois aspectos para avaliar a qualidade dos serviços, a confiabilidade e a eficiência para produzir produtos e serviços evitando o desperdício de tempo e material, além de não cometer erros na operação.

Também sob o ponto de vista do modelo das 5 forças de Porter (1980) que propicia a empresa vantagens nos aspectos de produtos substitutos (com um custo de aquisição menor, pode ser oferecidos produtos de valor similar aos da concorrência, porém a um preço menor), de novos entrantes (os menores preços unitários podem gerar uma maior barreira de entrada ao produto para possíveis novos entrantes em outra tecnologia) e de fornecedores (aumentando o poder de barganha devido a escala).

Na primeira tabela contém nove afirmações que deveriam ser respondidas de acordo com uma escala Likert de 5 pontos sobre o desempenho do distribuidor, onde 1 é o pior desempenho e 5 o melhor; e na segunda tabela contem os mesmos nove atributos, que deveriam ser ordenados de acordo com sua importância para o negócio na visão do cliente, sendo eles:

- a) Conhecimento Técnico (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985);
- b) Presteza no Atendimento (MICIAC; DESMARAIS, 2001; PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985);
- c) Periodicidade e frequência de visitas à empresa (MICIAC; DESMARAIS, 2001;

PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985);

- d) Agilidade na solução de problemas (MICIAK; DESMARAIS, 2001; PETERS, 1999);
- e) Credibilidade e Profissionalismo (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985);
- f) Prazo de Entrega (PETERS, 1999);
- g) Disponibilidade de Produtos (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985);
- h) Política de Preços (PORTER, 1980);
- i) Integridade de Produtos e Embalagens (MICIAK; DESMARAIS, 2001; PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985; PETERS, 1999).

No questionário buscou-se identificar os pontos fortes e fracos da organização estudada e qual a importância dada aos atributos pelos seus clientes, visando verificar a correlação entre os dois fatores e que pudessem mostrar itens de possíveis melhoria e itens valorizados pelo distribuidor, mas não eram considerados importantes para os clientes.

O questionário foi enviado aos clientes da categoria A e B em um total de sessenta empresas, via e-mail, no período de 20 de setembro a 10 de outubro de 2010, sendo que trinta questionários foram respondidos, cinco recusaram e 25 não responderam.

Para interpretação dos resultados, foi utilizada a matriz importância-desempenho, que, segundo Slack, Chambers, Johnston (2009), tem como objetivo verificar a prioridade para melhoramento que deve ser dada a cada fator competitivo, baseando-se em sua importância e desempenho. Deve-se traçar uma matriz, dividindo-a em zonas de prioridade de melhoramento.

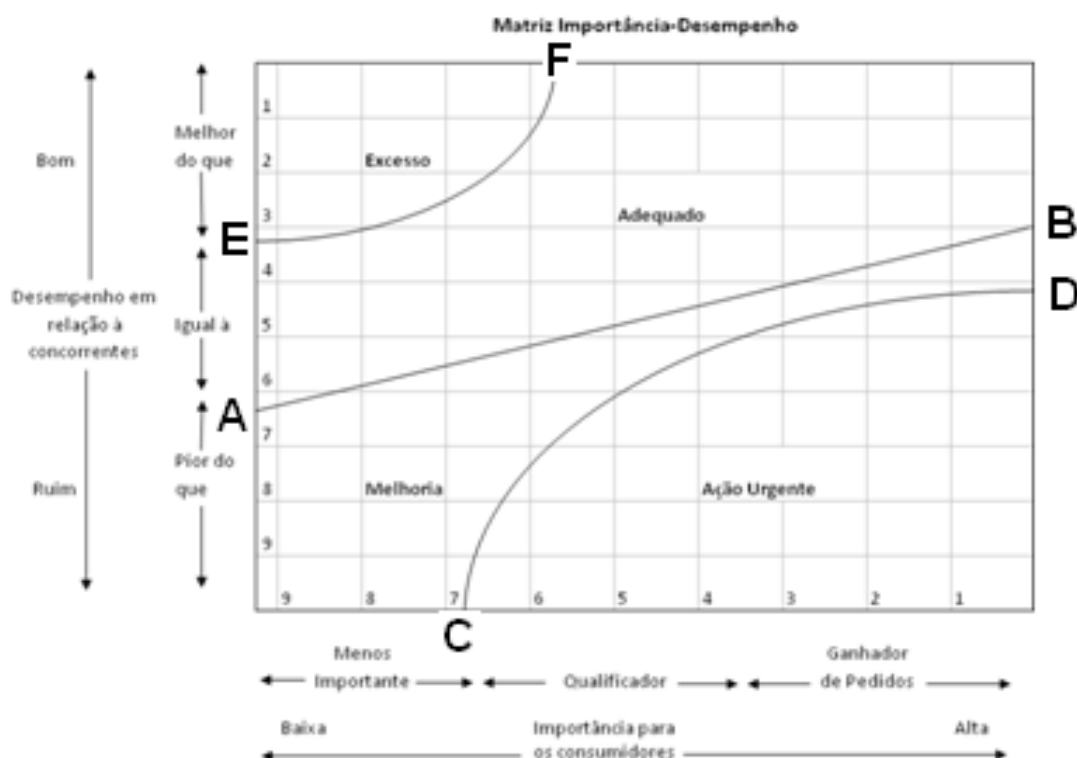


Figura 1 – Matriz importância-desempenho. Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009)

A Figura 1 mostra uma matriz de importância-desempenho dividida em zonas de prioridade de melhoramento, a primeira fronteira e mostrado pela linha AB é a fronteira entre o desempenho aceitável e o inaceitável. Abaixo dessa fronteira mínima de aceitabilidade existe uma necessidade de melhoramento e acima dessa linha a inexistência imediata de qualquer melhoramento, conforme Slack, Chambers e Johnston (2009).

A outra fronteira representada pela linha CD, é a distinção entre a zona de prioridade urgente e a zona de prioridade menos urgente. E a fronteira representada pela linha EF pode ser entendida como níveis de desempenho que são classificados como excessivos ou adequados.

O resultado da matriz separado dessa forma implicam em prioridades muito diferentes em cada uma das quatro zonas, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009):

- Zona “adequada” – os fatores competitivos são considerados satisfatórios;
- Zona de “melhoramento” – qualquer fator nessa zona vai ser candidato a melhoramento;
- Zona de “ação urgente” – são fatores considerados importantes pelos clientes, mas o desempenho é inferior aos dos concorrentes, portanto, candidatos a melhoramento imediato;
- Zona “excesso?” – fatores nessa área não são importantes para os clientes, portanto, deve-se redirecionar os recursos dedicados à essa zona para ser melhor utilizado em outro lugar.

Para a apresentação no Gráfico-Resumo não foi utilizado o conceito de média, mas de mediana pois alguns questionários tiveram respostas dispersas e não condizentes com a maioria e portanto haveria uma tendência desses valores mais extremos alterarem a estrutura do gráfico. Segundo Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004) a mediana é o valor que ocupa o lugar central de uma série de valores ordenados, ou seja, deixa de cada lado 50% dos indivíduos.

#### 4 Apresentação e análises dos resultados

Será apresentada a matriz em forma gráfica e posteriormente a análise conjunta dos pontos mais importantes do mercado de distribuidores de produtos de telecomunicações do ponto de vista dos clientes. Na Figura 2 tem-se a matriz das medianas dos resultados de cada um dos nove atributos pesquisados.

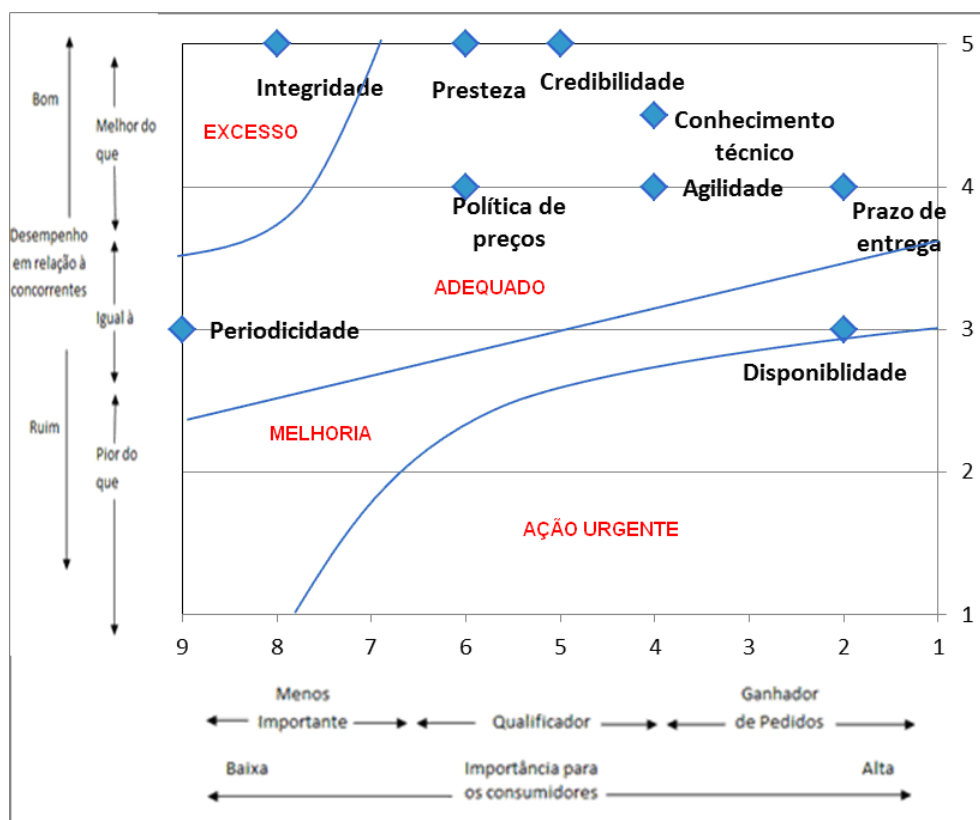


Figura 2 – Resumo. Fonte: Os autores

Foi também realizada uma análise fatorial para identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes (fatores). Os fatores representam os constructos que resumem ou explicam o conjunto original de variáveis. Foi avaliada a medida de adequação da amostra (MSA), que indica a adequação da análise fatorial, encontrando-se os valores de 0,515 para desempenho e 0,550 para importância. Valores acima de 0,500 são considerados adequados. O método de rotação fatorial utilizado foi o VARIMAX (HAIR JR et al., 2005).

Pela análise fatorial do desempenho, referentes às respostas dos pesquisados, têm-se três fatores que agregam as variáveis originais cujas cargas fatoriais estão mostradas entre parênteses:

- Fator 1: Agilidade com solicitações e resoluções de problemas (0,835); Disponibilidade do produto (0,804); Política de preços (0,772); Credibilidade e profissionalismo (0,759); e Prazo de entrega (0,716);
- Fator 2: Presteza (cortesia e interesse) (0,896); Conhecimento técnico (0,760);
- Fator 3: Integridade dos produtos e embalagens (0,849); e Periodicidade e frequência (0,643).

Com relação ao item ordem de importância, são quatro fatores que agregam as variáveis originais:

- Fator 1: Prazo de entrega (0,937); Disponibilidade de produto (0,838); e Credibilidade e profissionalismo (0,753);
- Fator 2: Agilidade (0,877); Política de preço (0,856);
- Fator 3: Presteza (0,926); Conhecimento técnico (0,441); e
- Fator 4: Integridade dos produtos e embalagens (0,878); e Periodicidade e frequência (0,752).

Assim a análise dos resultados dos itens de desempenho e importância traduzem as seguintes informações dos clientes pesquisados:

- **Prazo de entrega:** é relevante em qualquer mercado, mas em telecomunicações é essencial devido ao curto ciclo de vida de seus produtos em função de novos lançamentos e a necessidade de atender os clientes. Os clientes pesquisados, em sua maioria, percebem o benefício para o negócio e é relevante na relação com o distribuidor. O distribuidor tem uma avaliação de desempenho igual a dos concorrentes por grande parte dos pesquisados, porém, é um fator ganhador de pedido, demandando, portanto, melhoria.

- **Disponibilidade do produto:** notou-se que também é um fator ganhador de pedido pela percepção dos pesquisados. A avaliação do distribuidor situou-se na faixa entre melhoria e ação urgente. Esse tipo de fator deve ser avaliado como prioritário para o distribuidor, pois os clientes buscam trabalhar com os distribuidores que tem disponibilidade imediata dos produtos.

- **Credibilidade e profissionalismo:** tendem a serem critérios qualificadores. O distribuidor apresenta um bom desempenho nessa área, considerado melhor que seus concorrentes.

- **Agilidade:** com solicitações e resolução de problemas, apresentou uma dispersão nas respostas com uma concentração maior na região de desempenho adequado. Pode-se estudar a segmentação da carteira, e focar nos clientes que percebem valor nesse quesito, e investir para superar seus concorrentes na rapidez em lidar com solicitações e problemas.

- **Política de preço:** teve um resultado disperso quanto à importância, mas quanto ao desempenho varia na faixa de igual a melhor do que os concorrentes, não demandando ações urgentes.

- **Presteza (cortesia e interesse):** identificou-se que os clientes apreciam o distribuidor neste aspecto, porém dão pouca relevância para o atributo e como consequência está gerando custos desnecessários, uma vez que o cliente não percebe como um diferencial.

- **Conhecimento técnico:** é bem avaliado pelos clientes, uma vez que mais de 90% dos pesquisados classificaram o desempenho do distribuidor com as maiores notas nesse aspecto. A importância dada a esse atributo na maioria dos casos é qualificadora de pedidos, porém não é determinante na competitividade, portanto em curto prazo não há necessidade de melhoria, pois os clientes avaliam o desempenho como melhor que o dos concorrentes.

- **Integridade dos produtos e embalagens:** é um atributo em que o desempenho do distribuidor é excelente dado a grande concentração de notas altas, porém, não é um atributo ganhador de pedidos.

- **Periodicidade e frequência de visitas** mostrou pouca importância que os clientes dão a este requisito. O distribuidor obteve um desempenho mediano em relação aos seus concorrentes e os pesquisados informaram que a frequência de visitas de profissionais é satisfatória, mas não as consideram importante. O distribuidor deve apenas monitorar esse fator, uma possível melhoria não traria retorno relevante.

Notou-se que no agrupamento referente a importância, o Fator 1 foi desmembrado em dois, segregando Agilidade e Política de preços para um segundo fator. Nos demais, repetiram-se os fatores de desempenho, caracterizando a consistência das respostas.

Nos atributos de Conhecimento Técnico, Presteza, Credibilidade e Profissionalismo e Integridade dos Produtos observou-se que o distribuidor tem um bom desempenho nesses atributos, pois a maioria dos clientes o classifica como melhor que os concorrentes e dão boas notas nesse quesito. Mas, apesar dos pesquisados afirmarem que o distribuidor vem apresentando bom desempenho, não veem esses atributos como muito importantes e não julgam que agreguem valor à relação com o distribuidor, ou seja, não são fatores ganhadores de pedidos.



No caso de Presteza e Integridade, a matriz indica que está havendo um excesso de bom desempenho. Sendo assim, esses quatro atributos não explicam como se dá a competitividade no mercado estudado, por não serem definitivos para a escolha de parcerias no setor. Conhecimento técnico, Credibilidade, Profissionalismo e Integridade dos produtos não são os principais pontos que os clientes levam em consideração para qualificar os distribuidores como parceiros.

Dado esse cenário, o distribuidor deve manter o bom desempenho nesses atributos, porém não há necessidade imediata de direcionar recursos. É necessário fazer uma análise dos custos nesses pontos e verificar se existem despesas menos relevantes cujos recursos possam ser redirecionadas para áreas que precisam de mais foco e melhorias, como por exemplo, disponibilidade de produtos.

No caso do Prazo de entrega, o distribuidor tem um excelente desempenho, os clientes têm percebido, julgam relevante e a classificação pode-se entender que o distribuidor tem melhor desempenho que seus concorrentes e este atributo influencia a escolha pelo cliente em optar por um distribuidor. Quanto à Disponibilidade dos produtos, o distribuidor deve buscar melhorias, uma vez que foi classificada como igual ou pior que seus concorrentes.

No último grupo de atributos, Periodicidade e frequência, Agilidade e resolução, e Política de preços houve uma grande dispersão nas respostas o que dificultou, por meio das matrizes importância-desempenho, determinar se são aspectos relevantes dentro da SCM aqui avaliada.

## **5 Considerações finais**

A partir do cruzamento do referencial teórico exposto com as análises dos questionários foram observadas algumas características que poderão ser mais bem exploradas pela organização, visando redução de custos com fatores que não trazem valor agregado aos clientes e valorizando aqueles considerados ganhadores de pedidos.

Para a questão de pesquisa:

**Quais são os principais fatores percebidos pelos clientes na gestão da cadeia de suprimentos pelos distribuidores?**

Verificou-se por meio das análises das matrizes referentes aos nove atributos avaliados: Conhecimento Técnico; Presteza no Atendimento; Periodicidade e frequência de visitas à empresa; Agilidade na solução de problemas; Credibilidade e Profissionalismo; Prazo de Entrega; Disponibilidade de Produtos; Política de Preços; e Integridade de Produtos e Embalagens; que os aspectos mais valorizado pelos clientes são Prazo de Entrega e

Disponibilidade de Produtos, que permitem ao cliente realizar seus projetos de forma rápida e eficaz e no menor prazo possível.

Esses fatores estão intimamente relacionados com a existência de um distribuidor na cadeia de produção, com relacionamento próximo ao fabricante de modo que as suas estratégias e a acuracidade de estoque seja garantida, produzindo os diferenciais que os clientes valorizam.

Observou-se que dentro da pesquisa aqui realizada, que a parceria entre fornecedor e distribuidor pode gerar, nos atributos Prazo de entrega e Disponibilidade de produtos, um valor percebido pelo consumidor final que como consequência poderão obter vantagem competitiva do mercado de telecomunicações nos quais estão inseridos.

Quanto às limitações, apresenta-se o fato de os atributos avaliados pelos clientes foram pré-determinados para que as respostas se tornassem mensuráveis e não houve a possibilidade dos entrevistados citarem outros aspectos específicos, que julgassem relevantes.

A pesquisa também foi realizada somente com uma empresa distribuidora de equipamentos e seus clientes, que poderão ser considerados como específicos e pode não ser o desejo expressado por clientes de outros produtos ou equipamentos de telecomunicações. Mesmo assim, propõe-se continuar a análise por meio de nova pesquisa com os líderes do distribuidor para comparar a percepção dos dirigentes e as necessidades apontadas pelo mercado.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – ANATEL 2011. **Indicadores**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do#>>. Acesso em: 05 Nov. 2011.

ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21-37, 1975.

ARRUDA FILHO, E. J. M.; CASSIA, F.; MARINO, A. Beyond the interoperability of telephony, voip and networking: self realization marketing contribution to value creation in telecommunications sector. **International Journal of Technology Marketing**, v. 3, n. 1, p. 56-80, 2008.

ATTARAN, M.; ATTARAN, S. Collaborative supply chain management: the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. **Business Process Management Journal**, v.13, n. 3, p. 390-404, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEARD, D. F. Successful applications of the Balanced Scorecard in higher education. **Journal of Education for Business**, v. 84, n. 5, p. 275-282, 2009.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2004.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.

CHRISTOPHER, M. **O marketing da logística**. Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo: Futura, 1999.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources. **Harvard Business Review**, 140, p. 140-150, 2008.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: David J. Ketchen, Donald D. Bergh (Eds). **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2005.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage – What It Is, What It Isn't, **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

DALFOVO, O. et al. Um estudo sobre a adequação das gestões do conhecimento e da informação na busca de ferramentas para inteligência competitiva em instituições de ensino superior. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 1-22, 2007.

DAMBRÓS, L. B.; MACHADO FILHO, M. C.; ELIAS, E. L. L. A tecnologia como uma variável estratégica. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2010, Ponta Grossa, **Anais...** Ponta Grossa, PR: ADM, 2010.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEKKER, H. C.; VAN GOOR, AD R. Supply chain management and management accounting: a case study of activity-based costing. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 3, n.1, p. 41-52, 2000.

DYER, J. H. **Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks**. New York: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. CHU, W. **The Economic Value of Trust in Supplier-Buyer Relations**, International Motor Vehicle Program at Massachusetts Institute of Technology, W-0145a, 1997.

DUARTE, E. J. Telecomunicações: a evolução tecnológica e a empregabilidade no setor. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12.; 2009. São Paulo **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2009.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.

\_\_\_\_\_. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

\_\_\_\_\_.; DEL SOL, P. Commitment versus flexibility? **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 26-42, 1998.

GHOSH, A.; FEDOROWICKZ, J. The role of trust in supply chain governance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 453-47, 2008.

- HAIR JR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARRIS, J.; BLAIR, E. A. Functional compatibility risk and consumer preference for product bundles, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 19-26, 2006.
- HOBDAY, M.; DAVIES, A.; PRENCIPE, A. Systems integration: a core capability of the modern corporation. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 6, p. 1109-1143, 2005.
- IBUSUKI, U.; KAMINSKI, P. C. Product development process with focus on value engineering and target-costing: A case study in an automotive company. **International Journal of Production Economics**, v. 105, n. 2, p. 459-474, 2007.
- KIM, Y.; LEE, J. D.; KOH, D. Effects of consumer preferences on the convergence of mobile telecommunications devices. **Applied Economics**, v. 37, n. 7, p. 817-826, 2005.
- KOBUS, R. C. A regulamentação do setor de telecomunicações no Brasil. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2798, 28 fev. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/18572>>. Acesso em: 05 nov. 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. The role of logistics managers in the cross-functional implementation of Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 113-132, 2008.
- MA, H. Anatomy of competitive advantage: a select framework. **Management Decision**, v. 37, n. 9, p. 709-718, 1999.
- MATTHYSSENS, P.; VAN DEN BULTE, C. Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain. **Long Range Planning**, v. 27, n. 1, p. 72-83, 1994.
- MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para suprimentos**. São Paulo: Qualitymark, 1994.
- MICIAK, A.; DESMARAIS, M. Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 16, n. 5, p. 340-353, 2001.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. 2010. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/telecomunicacoes>>. Acesso em: 05 Nov. 2011.
- MOORI, R. G.; NAFAL, K. A.; SOUZA, M. F. S. Alinhamento Estratégico por meio de prioridades competitivas em empresas do setor de bens de capital – Mecânicos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008. São Paulo **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2008.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V.; BERRY, L. A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PATHAK, S. D. et al. Complexity and adaptively in supply network: building supply network theory using a complex adaptive systems perspective. **Decision Sciences**, v. 38, n. 4, p. 547-580, 2007.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- PETERS, J. Total service quality management. **Managing Service Quality**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 1999.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Supply chain optimization**: building the strongest total business network. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.

PORTELA, M. D. S. G. **Estratégias de desenvolvimento de fornecedores**: uma análise do programa de qualificação de fornecedores – FIEB, no período de junho de 2005 a setembro de 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Salvador – UNIFACS. Salvador, 2007.

PORTER, M. **Competitive strategy**, Free Press New Ed edition (January 19, 2004), 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRETORIUS, E. et al. Structural changes in the fibrin network of a pretoria family with dysfibrinogenemia: a scanning electron microscopical study. **Ultrastruct Pathol**, v. 30, n. 3, p. 167-76, 2006.

RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RODRIGUES, M.; ASSOLARI, L. M. A. A tecnologia da informação ERP e seus benefícios na gestão de processos e crescimento dos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIACÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRACÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: Uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SHIN, D. H. Determinants of customer acceptance of multi-service network: an implication for IP-based technologies. **Information & Management**, v. 46, n. 1, p. 16-22, 2009.

SIMMIE, J.; STRAMBACH. S. The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 5, p. 26-37, 2006.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 3, n. 1, p. 15-30, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMPSON, K. N.; COE, B. J. Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price. **Pricing Strategy & Practice**, v. 5, n. 2, p. 70-79, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.