

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**Adriana Gabbi**

**VALOR AGREGADO EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM  
CONCESSIONÁRIOS DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS NO BRASIL  
UTILIZANDO O MÉTODO AHP**

Santa Maria, RS  
2017



**Adriana Gabbi**

**VALOR AGREGADO EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM CONCESSIONÁRIOS DE  
MÁQUINAS AGRÍCOLAS NO BRASIL UTILIZANDO O MÉTODO AHP**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, na área de Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS  
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Gabbi, Adriana  
VALOR AGREGADO EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM  
CONCESSIONÁRIOS DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS NO BRASIL  
UTILIZANDO O MÉTODO AHP / Adriana Gabbi.- 2017.  
123 p.; 30 cm

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, RS, 2017

1. Analytic Hierarchy Process 2. Máquinas agrícolas 3.  
Percepção de clientes 4. Valor agregado I. Godoy, Leoni  
Pentiado II. Título.

**Adriana Gabbi**

**VALOR AGREGADO EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM CONCESSIONÁRIOS DE  
MÁQUINAS AGRÍCOLAS NO BRASIL UTILIZANDO O MÉTODO AHP**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, na área de Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Aprovado em 31 de Julho de 2017:**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Dr<sup>a</sup> (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Nara Medianeira Stefano, Dr<sup>a</sup> (UNIFEBE) - Parecer**

---

**Angela Pellegrin Ansuj Dr<sup>a</sup> (UFSM)**

---

**Mario Luiz Santos Evangelista Dr (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2017



*Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena  
acreditar no sonho que se tem  
ou que os seus planos nunca vão dar certo  
ou que você nunca vai ser alguém...*

*(Renato Russo)*



## AGRADECIMENTOS

*Existem certos momentos da vida em que recebemos força de alguém que escolheu por nos oferecer ajuda. Nesta circunstância, torna-se oportuno demonstrar meu agradecimento a esta ajuda. Mesmo que seja por meio de humildes palavras, gostaria de expressar minha gratidão pelas pessoas que me deram um pontapé inicial para esta conquista.*

*Inicialmente, agradeço a Deus por cada dia da minha vida, por todas as oportunidades recebidas durante a minha existência, por me conceder luz e sabedoria durante esta trajetória, por proporcionar que o destino me colocasse filha dos meus pais, e mãe dos meus filhos.*

*À minha família, por todo seu amor incondicional, pelo seu apoio e pela compreensão nos momentos de minha ausência em função dos estudos. Minha mãe Ilza que até hoje me apoia e me auxilia diretamente no meu dia a dia e em especial ao meu querido pai Luiz, que neste momento encontra-se ao lado de Deus, pelo exemplo de vida, humildade, garra, força e vontade de viver ao nosso lado. Amo vocês!*

*Agradeço as minhas duas razões de viver: Meus filhos Henrique e Nicolas, príncipes guerreiros, que, embora não tivessem conhecimento, iluminaram meus pensamentos em todos os momentos, proporcionando a maior felicidade deste mundo, sinônimos de amor, dedicação e compreensão. Peço desculpas pelas muitas vezes que tive que deixá-los em razão dos estudos. Amo vocês!*

*Ao meu esposo Sandro: Obrigada pela paciência, pelo incentivo, pela força e principalmente por acreditar em mim, na minha potencialidade. Muito obrigada por toda a dedicação e sabedoria que adquiri com você, por entender minhas ausências, cansaço, desânimo e até desespero. Hoje estou colhendo os frutos da nossa união e empenho! Considero esta vitória como nossa e ficará guardada eternamente em meu coração. Obrigada!*

*Agradeço as empresas, gerentes e clientes participantes da pesquisa, pela oportunidade em disponibilizar as informações para a realização desta pesquisa. Aos meus colegas de trabalho, em especial a Renata que contribuiu diretamente com seus conhecimentos e suas opiniões.*

*Não posso deixar de mencionar os meus colegas eternos em meu coração, os quais me acompanharam por momentos difíceis e se não nos uníssemos, certamente não estaria escrevendo este texto, a vocês meus queridos (as): Marceli, Jovani, Murilo, Juliane, Igor,*

*Jane, Anariele, Laura, Marcia... tenham certeza de que lembrarei para sempre de todos seus sorrisos, lágrimas, alegrias, autenticidade, comprometimento, amor e carinho que nos uniram, fascinaram e garantiram que nossa amizade seja eterna.*

*Aos meus amigos: Obrigada pela paciência e compreensão nesta ausência, vocês são plantas raras que cultivo com muito carinho em meu coração. Acreditem: sou milionária por tê-los em cada lágrima enxugada, em cada abraço trocado e em cada sorriso multiplicado.*

*Aos meus queridos professores (as), pelos ensinamentos durante todo o curso de Mestrado em Engenharia de Produção: Roselaine, Janis e Julio e em especial à Profª Drª Leoni Pentiado Godoy, pelo aceite como sua orientanda e pela importante direção e credibilidade concedida neste trabalho. Neste momento, me comprometo a utilizar todos os ensinamentos adquiridos com estes parceiros, sempre direcionado para o bem e fica aqui a promessa de que jamais irei decepcioná-los.*

*Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo e peço desculpas por não mencionar todos àqueles que estiveram presentes nesta caminhada, saibam que estão no meu coração e na minha consciência.*

## RESUMO

### VALOR AGREGADO EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM CONCESSIONÁRIOS DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS NO BRASIL UTILIZANDO O MÉTODO AHP

AUTORA: Adriana Gabbi

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy

O objetivo do presente estudo foi identificar quais critérios que levam clientes de concessionários de máquinas agrícolas a perceber valor agregado em produtos e serviços adquiridos. Por meio de um estudo multicase com abordagem combinada, foram examinados três concessionários de máquinas agrícolas localizados no Brasil, onde, identificaram-se os três principais clientes destes. Nesta etapa, foram realizadas entrevistas por meio da aplicação de questionários semiestruturados e realizados grupos focais com os clientes para aplicação do método multicriterial AHP. Da aplicação do questionário, identificou-se se os principais critérios de valor agregado aplicados a produtos e serviços, verificados nas principais literaturas sobre o tema: relacionamento de longo prazo, marca, qualidade, preço, confiança e pós-venda, são aderentes às respostas dos gestores, bem como, se estes identificam outros critérios, diferentes daqueles apresentados. Em seguida, a aplicação do AHP, oportunizou identificar a opinião dos decisores sobre quais os principais critérios que estes consideram como valor agregado a produtos e serviços e que influenciam diretamente na decisão de compra. Na sequência, foram identificados quais os critérios percebidos como valor agregado a produtos e serviços oferecidos por concessionários de máquinas agrícolas, analisando e comparando os mais importantes em ordem de relevância, fazendo com que os resultados identificados possam ser utilizados por empresas do segmento agrícola na formulação de suas estratégias com clientes. Ao final do estudo, verificou-se que os critérios de pós-venda (28,41%), confiança (28,08%), relacionamento LP (15,15%), qualidade (13,81%), preço (9,44%) e marca (5,11%), são aqueles que os clientes percebem como valor agregado a produtos e serviços e são considerados prioritariamente no momento da decisão de compra.

**Palavras-chave:** *Analytic Hierarchy Process*. Máquinas agrícolas. Percepção de clientes. Valor agregado.



## ABSTRACT

### USING THE AHP METHOD TO IDENTIFY PRODUCTS AND SERVICES ADDED VALUE IN AGRICULTURAL MACHINERY CONCESSIONAIRES IN BRAZIL

AUTHOR: ADRIANA GABBI  
SUPERVISOR: PROF. DR. LEONI PENTIADO GODOY

The objective of the present study was to identify which criteria lead customers of agricultural machinery dealers to perceive added value in purchased products and services. Through a multi-approach study with a combined approach, examining three agricultural machine dealers located in Brazil and identifying three main customers of these machines. In this stage, we conducted interviews through the application of semi-structured questionnaires and focus groups have been carried out with the clients to apply the multi-criteria AHP method. From the application of the questionnaire, we identified the main value-added criteria applied to products and services, verified in the main literature on the theme. We had identified the following value-added criteria: long-term relationship, brand, quality, price, trust and post-sales, are adherent to the answers of managers, and if they identify other criteria, different from those presented. Then, the application of the AHP, opportune to acknowledge the opinion of decision makers on what the main criteria they consider as value added products and services and that directly influence the purchase decision. In the sequence, we analysed the criteria perceived as the added value of goods and services offered by agricultural machinery dealers, analysing and comparing the most important ones in order of relevance, so that companies of the agricultural segment could use the identified results to formulate their strategies with clients. At the end of the study, the post-sale criteria (28.41%), confidence (28.08%), LP (15.15%), quality (13.81%), price (9.44%) and brand (5.11%), are those that customers perceive as added value to products and services and are considered as a priority when purchasing decision.

**Keywords:** Analytic Hierarchy Process. Agricultural machinery. Perception of clients. Added value.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Cadeia produtiva do agronegócio.....	32
Figura 2 –	Representação da estrutura hierárquica do AHP.....	43
Figura 3 –	Etapas da pesquisa.....	50
Figura 4 –	Hierarquia dos critérios de valor agregado percebidos por clientes do concessionário do estado do RS.....	68
Figura 5 –	Hierarquia dos critérios de valor agregado percebidos por clientes do concessionário do estado do Pará.....	79
Figura 6 –	Hierarquia dos critérios de valor agregado percebidos por clientes do concessionário do estado do MT.....	90
Figura 7 –	Divergência e Convergência de Opiniões dos Clientes dos estados do RS, PA e MT.....	92
Figura 8 –	Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério pós-venda.....	95
Figura 9 –	Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério confiança.....	96
Figura 10 –	Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério relacionamento de LP.....	97
Figura 11 –	Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério qualidade.....	98
Figura 12 –	Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério preço.....	99
Figura 13 –	Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério marca.....	101



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Métodos de tomada de decisão.....	40
Quadro 2 – Escala fundamental de Saaty para julgamentos comparativos.....	43
Quadro 3 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Marca .....	51
Quadro 4 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Confiança.....	52
Quadro 5 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Pós-venda.....	53
Quadro 6 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Qualidade.....	54
Quadro 7 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Relacionamento de longo prazo .....	54
Quadro 8 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Preço .....	56
Quadro 9 – Estrutura da matriz .....	57
Quadro 10 – <i>Ranking</i> de Compras de Clientes do Concessionário do estado do RS.....	60
Quadro 11 – <i>Ranking</i> de Compras de Clientes do Concessionário do estado do Pará .....	70
Quadro 12 – <i>Ranking</i> de Compras de Clientes do Concessionário do estado do MT.....	81



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Valores da Razão de Consistência em função da ordem da matriz (RI) .....	45
Tabela 2 –	Resultados da matriz AHP com clientes do concessionário do estado do RS ....	65
Tabela 3 –	Determinação do grau de consistência da matriz .....	65
Tabela 4 –	Ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do estado do RS .....	67
Tabela 5 –	Resultados da matriz AHP com clientes do concessionário do estado do Pará ..	75
Tabela 6 –	Determinação do grau de consistência da matriz .....	76
Tabela 7 –	Ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do Pará .....	77
Tabela 8 –	Resultados da matriz AHP com clientes do concessionário do estado do MT ...	86
Tabela 9 –	Determinação do grau de consistência da matriz .....	87
Tabela 10 –	Ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do MT .....	88
Tabela 11 –	Critérios de Importância de Valor Agregado dos Três Concessionários .....	91
Tabela 12 –	Ordem de importância dos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT .....	93
Tabela 13 –	Média das importâncias dos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT .....	94



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
ANP	<i>Analytic Network Process</i>
BWM	<i>(Best-worst Method)</i>
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil
ELECTRE	<i>Elimination and Choice Expressing Reality</i>
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
FEE	Fundação de Economia e Estatística
Fuzzy/AHP	FAHP
IC	Índice de Consistência
LP	Longo Prazo
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
MMTD	Métodos Multicriteriais de Tomada de Decisão
MT	Mato Grosso
PA	Pará
PIB	Produto Interno Bruto
PROMETHEE	<i>Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations</i>
RC	Razão de Consistência
RI	Índice de Consistência Randômico
RS	Rio Grande do Sul
TOPSIS	<i>Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution</i>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>23</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA .....	25
1.2	OBJETIVOS .....	26
1.2.1	Objetivo geral.....	26
1.2.2	Objetivos específicos .....	26
1.3	JUSTIFICATIVA .....	27
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	29
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
2.1	AGRONEGÓCIO .....	31
2.2	CLIENTE CONSUMIDOR.....	34
2.3	CRIAÇÃO DE VALOR .....	36
2.4	VALOR AGREGADO .....	38
2.5	O MÉTODO <i>ANALYTIC HIERARCHY PROCESS</i> – AHP.....	40
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>47</b>
3.1	CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA.....	47
3.2	DESCRIÇÃO DO MÉTODO .....	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO LOCALIZADO NO ESTADO DO RS .....	60
<b>4.1.1</b>	<b>Identificação dos clientes integrantes da pesquisa no concessionário do RS ....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Grupo focal com clientes do concessionário do RS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Aplicação da Matriz AHP no grupo focal com clientes do concessionário do RS .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Estrutura hierárquica dos critérios e subcritérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do RS .....</b>	<b>67</b>
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO LOCALIZADO NO ESTADO DO PA.....	69
<b>4.2.1</b>	<b>Identificação dos clientes integrantes da pesquisa do concessionário do Pará ..</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Grupo focal com clientes do concessionário do estado do Pará.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Aplicação da Matriz AHP no grupo focal com clientes do concessionário do Pará .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Estrutura hierárquica dos critérios e subcritérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do Pará .....</b>	<b>78</b>
4.3	CARACTERIZAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO LOCALIZADO NO ESTADO DO MT.....	80
<b>4.3.1</b>	<b>Identificação dos clientes integrantes da pesquisa do concessionário do MT ....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Grupo focal com clientes do concessionário do estado do MT .....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Aplicação da Matriz AHP no grupo focal com clientes do concessionário do MT .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Estrutura hierárquica dos critérios e subcritérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do MT .....</b>	<b>89</b>
4.4	COMPARAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
<b>4.4.1</b>	<b>Comparação da importância dos critérios de valor agregado.....</b>	<b>91</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Consolidação das opiniões referentes aos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT.....</b>	<b>94</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Comparação e Consolidação dos subcritérios.....</b>	<b>95</b>
<b>4.4.3.1</b>	<b>Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério pós-venda.....</b>	<b>95</b>

4.4.3.2	<i>Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério confiança.....</i>	96
4.4.3.3	<i>Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério relacionamento de LP .....</i>	97
4.4.3.4	<i>Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério qualidade.....</i>	98
4.4.3.5	<i>Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério preço .....</i>	99
4.4.3.6	<i>Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério marca .....</i>	100
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE VALOR AGREGADO .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As frequentes oscilações na economia brasileira vêm fazendo com que os segmentos empresariais passem por momentos onde necessitam trabalhar em ritmo máximo de produção para atender suas demandas e por momentos onde precisam reduzir produção, investimentos e até mesmo mão de obra. Contudo, em meio a retração generalizada da economia, o setor do agronegócio é um dos únicos que se mostra favorável às variações de mercado, pois atua diretamente para atender as necessidades básicas dos consumidores (MAPA, 2016).

Neste contexto, as organizações integrantes desta cadeia produtiva encontram-se sob o desafio de diferenciar-se no mercado e tornarem-se cada vez mais competitivas, necessitando rever e inovar suas ações e estratégias, com vistas a oferecer produtos e serviços que as distinguem das demais concorrentes (AZEVEDO, 2000). Esta busca por vantagem competitiva faz com que as empresas passem a oferecer um conjunto de soluções aos seus clientes, ao ponto que estes percebam valor agregado nos produtos ou serviços que estão adquirindo.

Para tanto, a busca pela satisfação dos clientes apresenta-se como fator determinante para as empresas fornecedoras manterem-se sustentáveis e competitivas no mercado, pois estas devem concentrar seus esforços em aproximar e fidelizar seus clientes por meio de relacionamentos que propiciem vantagens adicionais nos produtos e serviços transacionados. Nesta linha, Corsaro e Snehota (2010), defendem que o sucesso empresarial pode estar diretamente ligado aos relacionamentos entre clientes e fornecedores, fazendo com que esta variável seja determinante na consecução dos negócios.

Neste ambiente, onde os clientes buscam agregar valor aos bens e serviços adquiridos, os fornecedores encontram-se sob o desafio de agregar valor aos seus produtos e serviços, como alternativa para potencializar o ganho econômico e complementar aspectos vinculados às expectativas, percepções e a satisfação das empresas compradoras (CORSARO, et al., 2012).

Nesse sentido, a satisfação dos compradores em relação ao valor percebido, pode ser identificada pelos usuários ao longo da oferta de produtos e serviços, e também no desenvolvimento dos relacionamentos ao longo do ciclo de negócios (HANSEN; BEITELSPACHER; DEITZ, 2013). Tal interação entre fornecedores e consumidores pode influenciar as decisões de compra como estratégia de longo prazo (LINDGREEN et al., 2012).

A busca da satisfação dos clientes e a agregação de valor em produtos e serviços são vistos como oportunidade para a busca de vantagem competitiva de uma organização, Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012), assim como, auxilia na consolidação de empresas (LINDGREEN et al., 2012). A agregação de valor pode estar relacionada às expectativas e percepções dos compradores sobre os produtos e serviços adquiridos para atender suas necessidades e pode influenciar na sua satisfação, não estando relacionada apenas ao preço de um produto ou serviço (ASPARA; TIKKANEN, 2013).

Estudos em ambiente de negócios interorganizacionais para Biggemann e Buttle (2012) buscam compreender a forma de como são desenvolvidas as relações de compra e venda entre as empresas para potencializar a competitividade, investindo na construção de relacionamentos com a esperança de obter benefícios suficientes para recuperar os custos e obter lucro. Nesse ímpeto, o estudo de elementos de valor agregado em contexto interorganizacional permite aprofundar os conhecimentos sobre fatores que influenciam a decisão de compra em relação a empresas fornecedoras para a oferta de soluções orientadas aos clientes (CORSARO et al., 2012).

Desta forma, os processos de escolha de fornecedores vêm se tornando um diferencial estratégico para as organizações se manterem no mercado e aumentarem sua vantagem competitiva, visto que, o comprador desperta a intenção de compra a partir de elementos apresentados pelo fornecedor. Nesse contexto, as variáveis como qualidade, prazo, relacionamento e cocriação, foram agregadas ao fator de custo no momento da intenção de compra de um produto ou serviço (AYHAN, 2013).

No processo decisório é necessária a avaliação de desempenho dos fornecedores sob a ótica de vários critérios considerados em conjunto, fazendo com que os gestores utilizem ferramentas multicriteriais para tomada de decisão (WANG, 2010).

Para subsidiar a identificação de fatores influentes que afetam as decisões de compra, a utilização de metodologias para a tomada de decisão se destacam, principalmente pelo fato de que podem ser úteis para nortear a escolha de alternativas que envolvam um maior grau de incerteza no processo de tomada de decisão (ZHÜ, 2014). O método de Análise Hierárquica de Processos (AHP), pode auxiliar os gestores a identificar critérios ou dimensões mais representativas considerando-se um conjunto de alternativas (BENTES et al., 2012; SAATY, 1990). Reforça-se ainda que a utilização do AHP auxilia o decisor na busca pela priorização de características de valor agregado que possam servir como indutores para o desenvolvimento de ações em prol da melhoria de desempenho, (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014).

Pesquisas realizadas sob o enfoque do fornecedor em relação ao cliente, vêm permitindo melhorar a compreensão de como os clientes percebem, identificam e recebem valor agregado (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SMALS; SMITS, 2012; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; GOUBAU, 2009). Desta forma, os fornecedores têm acesso a valiosas informações, as quais podem subsidiar suas estratégias de mercado, propiciando que invistam esforços em oferecer produtos e serviços revestidos de vantagens adicionais que sejam percebidas pelos clientes no momento da decisão de compra.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Baseado no contexto exposto anteriormente, o problema deste estudo tem por tema principal a identificação de valor agregado a produtos e serviços percebido por clientes compradores de máquinas agrícolas e serviços de assistência técnica. Este segmento de mercado possui algumas características como a velocidade da inovação tecnológica e o alto valor agregado de equipamentos agrícolas, que ao serem adquiridos, afetam diretamente o desempenho da atividade principal dos clientes. O manejo agrícola tem exercido papel significativo no processo de expansão do comércio agrícola mundial, acompanhado pela aceleração da industrialização da agricultura e pela disseminação do sistema de produção denominado agronegócio.

O agronegócio brasileiro é visto como uma atividade de capital intensivo, tendo uma expressiva participação no PIB e na geração de empregos do país, impactando diretamente na economia (FEE, 2016; SOARES; JACOMETTI, 2016). Este desempenho é alcançado pelo aperfeiçoamento, evolução e modernização das práticas agrícolas, desde o plantio e processamento até a exportação de *Commodities* (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Da mesma forma que a economia se expande e cresce, a velocidade do desenvolvimento econômico e social tem exposto às organizações a frequentes mudanças sociais e mercadológicas fazendo com que a dinâmica da competitividade empresarial seja uma influência entre a relação da organização e seu cliente, onde o ponto de partida para o desenvolvimento dos negócios revela as necessidades de ambas e se concretiza na satisfação mútua (CALLADO; MORAES FILHO, 2009).

Neste contexto, observa-se que a variável preço deixou de ser o único fator decisivo na opção de compra, pois ao adquirir uma solução agrícola o cliente considera também, aspectos como confiança, relacionamento e logística, por exemplo, demonstrando que outras variáveis

além de preço, também devem ser observadas pelos fornecedores ao oferecer seus produtos e serviços no mercado.

O estudo sob a ótica dos fornecedores não se limita a identificar os critérios de valor agregado percebidos pelos clientes. Sendo o setor de máquinas e serviços agrícolas a serem analisados, é importante determinar os critérios que os compradores priorizam no momento de escolher o fornecedor.

Diante o exposto, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Quais os critérios prioritários percebidos pelos clientes de máquinas agrícolas em relação ao valor agregado dos produtos e serviços adquiridos?

Para melhor detalhamento do presente estudo, a seguir apresentam-se os objetivos, geral e específicos, seguidos da justificativa, estrutura do trabalho, revisão da literatura e os procedimentos metodológicos utilizados para a sua elaboração.

## 1.2 OBJETIVOS

Para a compreensão do estudo, a seguir será discorrido no seu sentido mais amplo, o objetivo geral, o qual conduzirá ao tratamento da questão abordada no problema de pesquisa. Na sequência serão apresentados de forma pormenorizada, os objetivos específicos, detalhando as ações que se pretende alcançar para atingir o objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais os critérios que levam clientes de concessionários de máquinas agrícolas a perceber valor agregado em produtos e serviços adquiridos no Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

O presente estudo tem os seguintes objetivos específicos, para que se possa alcançar o objetivo geral:

a) Identificar junto aos concessionários de máquinas agrícolas pesquisados quais os seus principais clientes em relação a valor de compras de máquinas, implementos e peças agrícolas nos últimos três anos;

- b) Realizar grupos focais com os clientes identificados para verificar se os critérios de valor agregado a produtos e serviços apresentados na literatura são considerados por estes no momento da decisão de compra;
- c) Identificar por meio de entrevistas não estruturadas se os clientes percebem subcritérios de valor agregado a produtos e serviços além dos critérios sugeridos na literatura;
- d) Aplicar o método multicriterial AHP para determinar a importância de cada critério de valor agregado a produtos e serviços identificado em cada um dos concessionários estudados;
- e) Comparar e Consolidar os critérios estudados, destacando os subcritérios globais identificados na pesquisa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Por meio desta pesquisa será possível identificar os critérios que levam clientes a perceber valor agregado em produtos e serviços, assim como, hierarquizá-los mediante a aplicação do método AHP, obtendo assim, a relevância de cada dimensão aplicada ao contexto do estudo. A relevância desta pesquisa direciona-se a três perspectivas: empresarial, social e acadêmica.

Para a área empresarial e social observa-se que a importância do agronegócio brasileiro aumenta a cada ano, fazendo com que este segmento seja responsável por parte relevante da geração de riqueza nacional. Conforme a Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil (CNA), no ano de 2015 o agronegócio representou 23,00% do PIB brasileiro, demonstrando crescimento em relação ao ano de 2014, o qual apresentou um percentual de 21,40%.

O crescimento deste segmento também vem proporcionando melhor nível de profissionalização dos integrantes do setor, pois estes se tornam cada vez mais exigentes com a qualidade dos seus produtos e com os insumos que utilizam para suas produções. O setor agrícola, em especial, é um dos que se destaca em termos de profissionalização das suas atividades, pois ao longo dos anos vem sendo afetado significativamente por mudanças tecnológicas, principalmente nas áreas de manejo das lavouras por meio da mecanização agrícola.

Este contexto promoveu uma mudança expressiva nos relacionamentos entre estes clientes e seus fornecedores, visto que, a necessidade dos produtores deixou de ser somente a

aquisição de máquinas agrícolas, mas, o acesso a soluções com alto nível de valor agregado. O mercado agrícola passou a exigir de seus fornecedores, sistemas integrados que gerenciem seus meios produtivos de forma unificada.

Neste sentido, o estudo dos principais critérios de valor agregado, considerados pelos clientes de máquinas agrícolas e serviços prestados, torna-se importante para o incremento de competitividade dos fornecedores de maquinários e serviços. Neste contexto, a percepção dos clientes apresenta-se como requisito relevante na formação da estratégia de negócios dessas empresas, pois, ao conhecer estes critérios e seus graus de importância, os mesmos podem oferecer soluções alinhadas as reais necessidades de seus clientes.

Quanto ao aspecto acadêmico, o presente estudo apresenta importante contribuição sobre pesquisas na área de valor agregado em produtos e serviços, o qual vem sendo amplamente discutido a nível mundial, conforme mostram os estudos de Lindgreen et al. (2012); Flint, Blocker e Boutin (2011); Pan e Nagi (2013); Prajogo e Olhager (2012) e Dong et al. (2013), os quais apresentam diversos critérios percebidos por clientes como valor agregado a produtos e serviços de seus fornecedores.

Nesta pesquisa foi adotado o sistema de revisão sistemática, utilizando-se da coleta de dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica em bases de dados do Portal CAPES. Assim, realizaram-se investigações no Google Acadêmico, Emerald, Elsevier, Ebsco, Scielo, Science Direct e Scopus, utilizando as palavras-chave: valor agregado, agronegócio, *Analytic Hierarchy Process*. Por meio de pesquisas nessas bases de dados, evidenciou-se que, embora existam estudos que tratem deste tema, não foram encontrados estudos que abordem os critérios de valor agregado percebidos por clientes do segmento do agronegócio em relação a seus fornecedores de máquinas e serviços agrícolas.

Sendo assim, este estudo contribuirá pontualmente com pesquisas neste segmento, proporcionando que os integrantes deste meio visualizem como os conceitos teóricos apresentados neste trabalho poderão ser aplicados na prática, contribuindo para o desenvolvimento de ações gerenciais em uma importante área de atuação que atinge o cenário econômico brasileiro: O agronegócio, que mesmo diante do contexto desfavorável da economia brasileira, acumulou alta de 1,09% no PIB deste segmento no primeiro bimestre de 2016 (CEPEA, 2016).

Tendo em vista que este setor se apresenta cada vez mais participante no PIB brasileiro, o campo de empregos apresentou uma expansão significativa no primeiro trimestre de 2016 gerando 21.069 empregos com carteira assinada no Rio Grande do Sul (FEE, 2016). Além disso, neste semestre, o RS foi o estado brasileiro com maior criação de vagas no

agronegócio seguido por Mato Grosso com 8.567 vagas e Goiás com 8.355 vagas. No Brasil, houve redução de 14.567 postos de trabalho no setor (FEE, 2016).

Sob esse prisma, ao contribuir para o meio acadêmico, profissional e social, o estudo proposto acaba por justificar sua importância, pois poderá servir de referência para novos estudos, para estudantes, pesquisadores e para o meio empresarial.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro capítulos: O primeiro capítulo insere o trabalho, dividindo-se em: Introdução, tema e problema, objetivo geral, objetivos específicos e por fim a justificativa.

O capítulo dois aborda o aporte teórico para desenvolvimento da pesquisa, sendo este dividido em: revisão da literatura, agronegócio, cliente consumidor, criação de valor, valor agregado e o método AHP.

O terceiro capítulo disserta sobre os materiais e métodos, sendo estes divididos em: classificação da pesquisa e a descrição do método a ser utilizado. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados, descrevendo o contexto onde o estudo foi realizado, a execução do método proposto, assim como a comparação e a discussão dos resultados obtidos.

O capítulo cinco apresenta as considerações finais, analisando como o estudo contribuiu para a teoria sobre o assunto e propõe sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos. Por fim, serão listadas as referências que fazem parte deste estudo.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir serão tratados os principais assuntos pesquisados na literatura sobre agronegócio, cliente consumidor, criação de valor, valor agregado, materiais e métodos, o cronograma de desenvolvimento da pesquisa e por fim os resultados esperados.

### 2.1 AGRONEGÓCIO

A discussão sobre o conceito de agronegócio encontra subsídios bastante remotos, como o apresentado por Davis e Goldberg (1957), os quais descrevem que fazem parte do agronegócio todas as operações envolvendo a cultura e distribuição de insumos agrícolas, trata-se do envolvimento de toda a cadeia produtiva desde o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas. Nesse sentido, o processo de desenvolvimento desses insumos visa acolher as necessidades do cenário contemporâneo, sem afetar a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades, diversificando, modernizando e buscando melhor rentabilidade por meio de modelos sustentáveis no processo de desenvolvimento da cadeia produtiva (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2016).

A atuação do agronegócio no ambiente econômico e social demonstra-se cada vez mais complexa e diversificada, o que antes era uma exploração econômica de propriedades, hoje é considerado um amplo conjunto de inter-relações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (CALLADO; CALLADO, 2009). Diante do exposto, para esses autores, o agronegócio passou a ser visto como uma organização empreendedora, exigindo que os envolvidos tenham uma visão sistêmica sobre ele.

Para Batalha e Souza Filho (2009), a abordagem sistêmica destaca e reconhece as interdependências dos componentes do sistema, sendo utilizado para fundamentar estudos de comercialização e segurança alimentar. Em síntese, o agronegócio como sistema caracteriza-se pela interação e envolvimento dos vários agentes sociais e econômicos com foco no consumidor final.

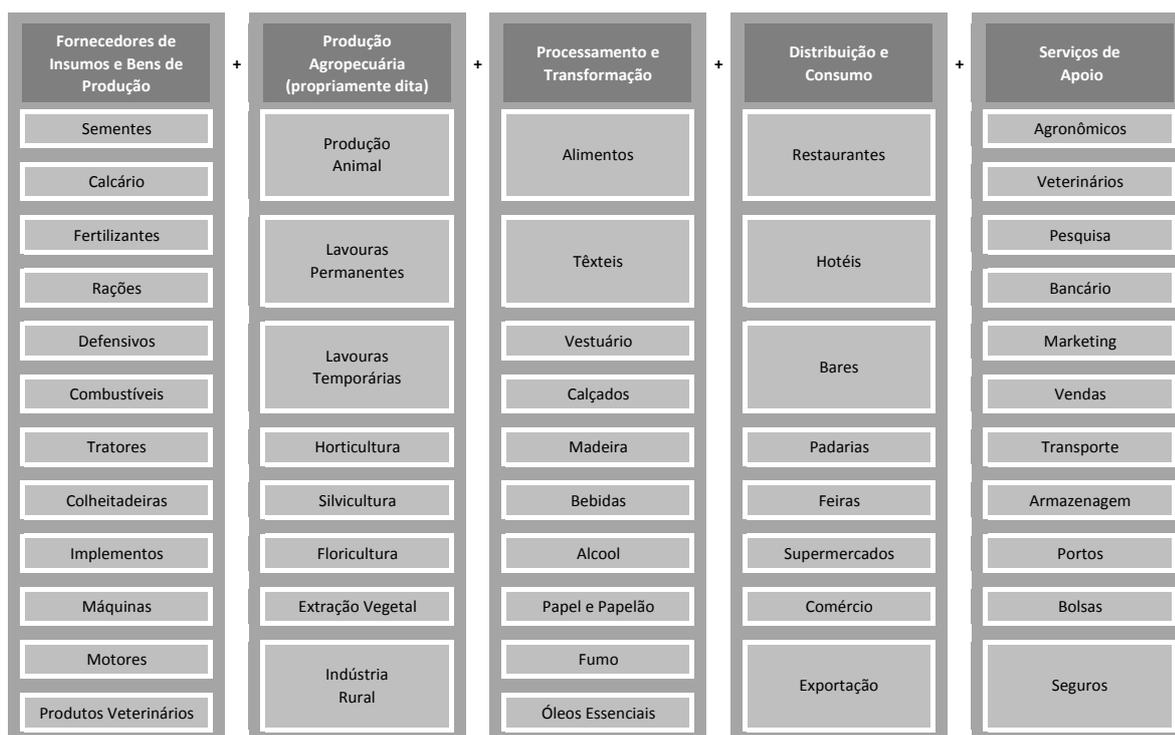
É importante salientar que o agronegócio é importante para a economia brasileira, por ser moderno, eficiente e competitivo, tornando-se uma atividade próspera, segura e rentável (WANDERLEY; SILVA; LEAL, 2012). Além disso, a produção agrícola mantém recorde e mostra-se como principal alicerce da economia brasileira, uma vez que impulsiona o *superávit* da balança comercial do país e proporciona criação de empregos (SOARES; JACOMETTI, 2016).

O cenário das projeções divulgadas pelo MAPA (2016) aponta que a produtividade deve ser o principal fator impulsionando o crescimento da produção de grãos nos próximos dez anos. A média deve passar de 3,4 t/ha em 2015/16 para 3,89 t/ha em 2025/26.

A Figura 1 apresenta a linha da cadeia produtiva, demonstrando que o agronegócio é composto por vários elos responsáveis pela geração de riqueza aos diversos agentes envolvidos no sistema.

No sistema da cadeia produtiva do agronegócio, será abordado o estudo de valor agregado em produtos e serviços oferecidos por concessionários de máquinas agrícolas, onde o maquinário comercializado pelos fornecedores é insumo primário para a consecução das etapas posteriores do sistema produtivo.

Figura 1 – Cadeia produtiva do agronegócio



Fonte: Adaptado de Gestão do campo (2016).

O agronegócio é uma agregação de atividades que contempla diversos elos da cadeia produtiva, abrangendo desde o preparo da terra, produção, processamento até o consumidor final. Observa-se ainda que este segmento abarca várias atividades antes e após o momento da produção, fazendo com que represente importante fatia da economia brasileira, principalmente pelo fato de ser de larga escala e rentável (WANDERLEY; SILVA; LEAL,

2012). Além disso, a produção agrícola brasileira ano a ano vem superando recordes e aparece como principal alicerce da economia sendo responsável por aproximadamente um terço do PIB nacional, bem como pela criação de 37% dos empregos e 39% das exportações do país (CEPEA, 2016; ECOAGRO, 2016; PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2016; SOARES; JACOMETTI, 2016).

Neste contexto, Diel et al. (2014) afirmam que o agronegócio desempenha um papel fundamental na economia pela atuação direta na geração e distribuição da produção de alimentos em um país, mostrando propulsão econômica pelo alinhamento com o desenvolvimento econômico, visto que apresenta uma cadeia de componentes que promove benefícios financeiros à sociedade, sendo responsável por contínuos e crescentes superávits na balança comercial brasileira. Ainda, segundo projeções do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2013), o agronegócio brasileiro caminha com foco na competitividade e na modernidade, fazendo da utilização permanente da tecnologia um caminho para a sustentabilidade, sendo responsável pela aceleração do desenvolvimento social e econômico do país.

Ao longo dos anos, o setor cresceu e modificou-se necessitando cada vez mais de produtos e serviços que estão além das propriedades rurais. Empresas envolvidas com a atividade de agronegócio no Brasil deparam-se com exigências de padrões de qualidade cada vez mais rígidos, assim como os produtores que explorarão o potencial da padronização como instrumento de diferenciação de seu produto (SOARES; JACOMETTI, 2016).

Sob outra perspectiva, é importante que as empresas mantenham laços e trocas de informações entre si, possibilitando um relacionamento mútuo onde o lucro, o resultado econômico e financeiro seja alinhado ao bem final dos seus produtos ou serviços (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Diante da importância que o agronegócio exerce sobre a economia, percebe-se que este segmento contribuirá de forma decisiva no decorrer dos próximos anos. Contudo, é importante que as empresas do setor sejam sólidas e competitivas (KAVESKI et al., 2015). No agronegócio, Souza, Rasia e Almeida (2015), defendem que fatores como a escassez de recursos, aparecimento de novas tecnologias em equipamentos e insumos, combinados com as alterações nos costumes alimentares da população, também podem modificar as perspectivas do consumidor, caso os produtos deixem de ser atrativos e tornem-se mais caros.

Este cenário proporciona mudanças, e para se alinhar a este novo mercado, a relação da empresa com o consumidor torna-se crucial, induzindo as organizações a adotar práticas de investimento em critérios que vão além do preço e da qualidade. Para isso, é necessário

conhecer detalhadamente como o cliente ou consumidor se comporta, quais suas exigências e o que estes enxergam como valor agregado.

## 2.2 CLIENTE CONSUMIDOR

Para Chiavenato (2005, p 91), “Clientes são os elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços, ou seja, absorvem as saídas e resultados da organização”. Por sua vez, o consumidor pode ser definido como aquele que troca produtos e processos envolvidos na aquisição, consumo e pós-venda de bens e serviços. Limeira (2008) comenta ainda que o consumidor é chamado de cliente, ou seja, um conjunto de indivíduos, grupos ou organizações que desempenham diferentes papéis ao longo do processo de compra.

Nesta linha, servir e encantar clientes ou consumidores tornou-se uma das tarefas mais desafiadoras para as organizações, visto que as rápidas mudanças no mercado e a hostilidade da conjuntura atual faz com que as empresas busquem mudanças na sua gestão no intuito de atingir resultados positivos e obter vantagens competitivas (IRIGARAY, 2015; TACHIZAWA, 2015). Assim, as organizações têm procurado a substituição do foco na produção pelo foco em serviços e no consumidor, o que é um grande desafio, pois exige mudança na cultura, na maneira como as pessoas trabalham, além dos novos modos de implementar soluções para o cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Nessa tentativa de diferenciar-se perante os concorrentes, Coelho (2013) observa que é imprescindível reparar as consecutivas alterações nas preferências dos clientes, pois, os mesmos estão cada vez mais críticos o que induz as empresas a aproximarem-se de seu público alvo, utilizando técnicas de planejamento e execução procurando um relacionamento próximo e duradouro oferecendo um valor agregado especializado (MEINBERG, 2015). Se a clientela reconhece a criação de valor, a entidade tem estratégia para classificá-lo, percebendo sua capacidade. Assim, por meio de uma ligação duradoura e confiante com seu cliente a organização cria vantagem competitiva (COELHO, 2013).

Essa percepção de valor agregado pelo cliente está sujeita ao julgamento do preço em relação à qualidade apresentada e a outros benefícios como a marca, reputação e imagem (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013). Observa-se que há uma ampliação na criação de valor do serviço ou produto no momento em que há um aumento nesses benefícios ou redução dos sacrifícios, como o preço (MAYER; MARIANO; ANDRADE, 2011).

Considerando a importância desses benefícios intangíveis na prestação do serviço ou na venda do produto, de acordo com Ishida, Stefano e Andrade (2013) é imprescindível para a

sobrevivência de qualquer organização o zelo pela sua imagem, ou seja, a percepção positiva que os *stakeholders* têm da empresa. Pois, para Begnis, Pedroso e Estivaete (2016) o conceito de valor é abstrato, carregado de subjetividade e engloba a maneira como os agentes reconhecem o valor criado, transferido e recebido.

Desta forma, a sobrevivência e a busca do sucesso das organizações levam ao entendimento de que o produto ou o serviço não se separam para os clientes mais exigentes. Nesse contexto, Becker e Guidini (2013), afirmam que é preciso oferecer um bom atendimento e cativar o consumidor, verificando seus comportamentos, apontando carências e anseios, transformando um comprador/consumidor em cliente fidelizado o que implicará positivamente em seus resultados. Para os autores, o cliente é o principal elemento de um negócio e o motivo de existência das organizações, por isso elas necessitam ter algo a mais a proporcionar, para se diferenciarem no mercado e possuir um desempenho superior (BECKER; GUIDINI, 2013).

Por sua vez, Viana (2014) corrobora com essa ideia afirmando que a sociedade moderna precisa de permanente evolução tecnológica tanto em produtos, quanto em serviços. Desta maneira, a busca da satisfação dos clientes tornou-se decisiva para as empresas manterem-se no mercado, visto que, as mesmas não atuam como antigamente, quando a finalidade de sua existência era somente a venda de produtos ou prestação de serviços, hoje a atenção é voltada para a satisfação do cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Ademais, ainda segundo Viana (2014) é indispensável compreender os clientes, assim como suas características diferenciadas, seus desejos e diferentes vontades.

Com este panorama exigente e de margens cada vez mais enxutas, criar valor sem percepção do cliente é gasto de recursos, e deixar de atender expectativas resulta em perda de competitividade (BADEJO; SCHMIDT; WILK, 2004). O investimento com a definição de uma estratégia de marketing é muito importante para a criação de valor por meio do produto vendido ou do serviço prestado e para alcançar melhores posições no mercado, a empresa deve seguir uma estratégia que adiante as mudanças observadas ao nível das tecnologias assim como das necessidades do cliente (SILVA et al., 2013).

Para influenciar os clientes de maneira positiva, Spiller (2015), aborda que no segmento da prestação de serviços é preciso investir na satisfação dos mesmos, pois os serviços são intangíveis, desta forma, é necessário atender suas necessidades proporcionando uma melhor qualidade de vida para a clientela (ESGORLA et al., 2013). Observa-se cada vez mais que os anseios dos consumidores são ilimitados, contudo seus recursos são limitados, isso os obriga a escolher produtos e serviços com maior satisfação pelo menor esforço e é

assim que as corporações bem-sucedidas são aquelas que entregam mais valor ao cliente que seus concorrentes procurando diferenciar seus produtos e serviços, agregando valor para o cliente, para superar a concorrência (OLIVEIRA; GOMES; CARDOSO, 2009).

Nesta busca pela diferenciação, os serviços devem integrar perspectivas como o social e o ambiental (LUCA et al., 2015). Por exemplo, os selos de certificação são empregados com a finalidade de diferenciar produtos e serviços, esses selos possuem relação direta com diferentes aspectos de qualidade de acordo com a característica certificada. Assim sendo, vários motivos estimulam as empresas a buscar uma certificação, entre eles lista-se a procura de novos clientes e de melhorar a percepção de um produto perante consumidor/cliente; questões que agregam valor ao produto (SILVA, et al., 2013).

No setor do agronegócio também se procura a diferenciação, visto que é um segmento em ascensão que oportuniza diversidade. Todavia é de suma importância atender as necessidades e demanda do negócio buscando satisfazer as necessidades e desejos do cliente, além de criar relacionamentos lucrativos e de longo prazo (ESGORLA et al., 2013).

Neste contexto, observa-se que para fortalecer e oferecer vantagens competitivas é necessário que as empresas desenvolvam estratégias que variam de acordo com os interesses de cada cliente. Portanto, conhecer o que o cliente espera do produto ou serviço tem a finalidade de satisfazer a sua expectativa e assim, fidelizá-lo por meio da percepção do valor agregado. A isso, acrescenta-se o conceito de criação de valor, necessário para superar a concorrência.

## 2.3 CRIAÇÃO DE VALOR

Diante da atual conjuntura econômica, pode-se dizer que possuir um produto diferenciado não é mais sinônimo de fidelização do cliente. Para manter-se no mercado é necessário que estratégias de longo prazo sejam implantadas tendo como finalidade principal atingir a satisfação mútua entre empresa e cliente. Estudos como de Lindgreen, Hingley e Antioco (2011) abordam que em um contexto de mudanças empresariais, a criação de valor é uma estratégia essencial para a sobrevivência de qualquer empresa no mundo dos negócios.

A criação de valor está diretamente ligada com a compra, uso e comercialização do produto ou serviço (REGO, 2016). O sucesso de um negócio não depende somente da venda do produto ou do serviço, mas sim de como estes interesses são mantidos, como ocorreu a entrega, preços e principalmente como é sustentado o pós-venda, trata-se de uma criação mútua de valor (GRÖNROOS, 2011). O termo criação de valor e o processo de criação de

valor são expressões que podem ser confundidas. O cliente é visto como um criador de valor a partir dos recursos que obteve e o processo de criação de valor é a concepção, desenvolvimento, entrega, bem como a retaguarda e linha de frente da empresa que após a venda, trabalha para transformar o valor potencial em valor real (GRÖNROOS, 2011). Assim, o envolvimento entre fornecedor e cliente é fundamental para alcançar os objetivos de cada parte envolvida, que é apoiar a criação de valor para o cliente e permiti-la para o fornecedor (GRÖNROOS; RAVALD, 2009).

Para Quintens, Pauwels e Matthyssens (2006) e Chen (2013), identificar potenciais fornecedores que expressam qualidade e confiança é um desafio para as organizações. Nos últimos anos criar e manter valor tornou-se uma estratégia imprescindível que afetou diretamente na fidelidade do cliente, atitudes como compras repetidas e recomendações sustentam esta afirmação (CORSARO, et. al, 2012). O valor é peça fundamental para qualquer atividade de negócios e desenvolvimento de estratégia da empresa (MÖLLER; RAJALA, 2007; STABELL; FJELDSTAD, 1998).

Normalmente, a demanda do mercado industrial é derivada do mercado consumidor e as compras envolvem, em linhas gerais, compradores mais profissionais (WIERSEMA, 2013). A forma como os relacionamentos são desenvolvidos em mercados industriais induz a migração de dependência das forças do mercado, para uma situação de alianças estratégicas (ROBERTS; MERRILEES, 2007; WILLIAMS et al., 2011).

O comprador incorre em custos administrativos adicionais e crescente dependência, obtendo em troca um conjunto de benefícios relacionados à qualidade, confiabilidade e serviços adicionais, ampliando a perspectiva de relacionamento e incluindo parcerias de longo prazo (ROBERTS; MERRILEES, 2007; WILLIAMS et al., 2011). Em resumo, o relacionamento com os clientes requer das empresas ações estratégicas para agregar valor aos produtos comercializados e formar parcerias; construir alianças estratégicas para aumentar a satisfação dos clientes (VAN DOORN, 2008; WILLIAMS et al., 2011).

Portanto, a criação de valor pode ser entendida como um bem intangível, caracterizada por baixos custos de capitalização, onde o valor que está sendo adquirido pelo cliente representa uma satisfação, consolidando a competitividade. Também é importante assegurar a qualidade e continuidade nas redes de relacionamento, fazendo com que a habilidade de construir e garantir benefícios, desejos e necessidades aos clientes sejam monitorados e ampliados constantemente. Sob essa perspectiva, torna-se necessário ofertar vantagens contínuas aos compradores, gerenciando e oferecendo valor agregado como fonte de retenção de clientes.

## 2.4 VALOR AGREGADO

A crescente necessidade de otimizar resultados por meio da satisfação do cliente, vem fazendo com que as empresas busquem identificar oportunidades e estratégias para agregar valor aos seus produtos e serviços. Os produtos e serviços estão se tornando cada vez mais interligados e a concorrência cada vez mais global, desta forma, oferecer valor aos clientes é um desafio com vistas a fidelizar os mesmos. Criação de valor para o cliente é um aspecto essencial da prestação de serviços, dada à necessidade de encontrar novas opções estratégicas com potencial de valor nas cadeias de abastecimento e redes (HALLIKAS et al., 2014).

Durante o processo de negociação os fornecedores podem envolver-se em extensa interação pessoal com o cliente, e assim influenciar ativamente processo de valor em uso (GRÖNROOS, 2011). Critério como “análise e entrega de valor”, refere-se às estratégias e o modelo para a criação de valor adotado pelas empresas para identificar aspectos de valor agregado em produtos e serviços comercializados (DORAI; VARSHNEY, 2012).

Também, relaciona-se quando as empresas disponibilizam o setor de engenharia e desenvolvimento para reconhecer as características nos produtos que os tornam competitivos (LINDGREEN et al., 2012). Seja por meio de novas tecnologias e inovações, os departamentos de engenharia e desenvolvimento constroem produtos com a intenção de suprir uma necessidade de mercado atribuindo-se maior valor para as empresas (LINDGREEN; HINGLEY; ANTIOCO, 2011) ou para desenvolver famílias de produtos de modo a oferecer variedade e customização (SUDARSAN et al., 2005).

Como ponto de alavancagem, aspectos competitivos para a melhoria da eficiência de produção e redução do custo operacional pode ser caracterizado (PAN; NAGI, 2013). As soluções permitem gerar valor através dos serviços e, dessa forma, despertar nos usuários a satisfação pelos serviços recebidos (ZHANG et al., 2012).

Como evidenciado por Park, Park e Dessouky (2013), empresas de maior sucesso na indústria de serviços consideram a entrega de valor para o cliente como uma estratégia importante para a fidelização de clientes. Considerando-se a dinâmica dos ambientes de negócios, o valor pode ser caracterizado tanto como benefícios econômicos, quanto comerciais, técnicos e de serviços, ao qual um cliente recebe em troca do valor econômico pago (BRADY; DAVIES; GANN, 2005).

O critério “entrega de valor” pode representar as combinações de produtos e serviços que gerem benefícios exclusivos para os compradores (BRADY; DAVIES; GANN, 2005), além da efetivação de uma cadeia de suprimentos que seja ajustada às necessidades dos

compradores, o desenvolvimento de canais de compra que sejam adequados e a troca de informação e a comunicação contínua entre as empresas (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Nota-se também, que o critério “percepção de valor” também é um fator relevante considerado pelo comprador (SHARMA; IYER, 2011). O valor em serviços está vinculado quando o cliente é atendido com qualidade pelos seus fornecedores (FLINT; BLOCKER; BOUTIN, 2011). O valor atribuído à marca é um conceito desenvolvido na década de 1980 para designar o valor agregado dado ao produto pela marca (LEEK; CHISTODOULIDES, 2012). O valor da marca pode ser examinado a partir de duas perspectivas: (i) o benefício proporcionado; e (ii) o valor que pode representar para o cliente ou a empresa (CLEVELAND et al., 2011; LEEK; CHRISTODOULIDES, 2012).

Outro elemento como a lealdade desenvolvida, pode igualmente influenciar a percepção de valor ao longo do processo de decisão de compra. A abordagem atitudinal enfatiza o elemento psicológico da lealdade à marca e sugere a avaliação da lealdade do consumidor demonstrando considerações simultâneas de atitudes e comportamento para a efetivação da compra (EHRENBERG; UNCLES; GOODHARDT, 2004).

Outro aspecto a ser evidenciado como preocupação crescente da área de marketing como requisito para agregação de valor é o termo “relacionamento” (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). As razões pelas quais as empresas buscam construir relacionamentos vinculam-se ao valor que essas relações podem proporcionar para os compradores (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Empresas investem na construção de relacionamentos com a esperança de obter benefícios vinculados a redução de custos operacionais (RITTER; WALTER, 2012); envolve também aspectos pessoais e, na maioria das vezes, conduz a uma riqueza de valores que levam a benefícios recíprocos (HANSEN; BEITELSPACHER; DEITZ, 2013). Nesse ponto, o valor pode emergir do relacionamento desenvolvido entre as partes (CORSARO; SNEHOTA, 2010). Do mesmo modo, pode impactar no juízo de valor por intermédio da confiança transmitida, do desenvolvimento de parcerias, aspectos culturais, o grau de conhecimento sobre o produto ou serviço adquirido pelo comprador e também de seus fornecedores (DORAI; VARSHNEY, 2012).

Neste cenário, pode-se concluir que o valor agregado é abrangente, caracterizado por um rico e variado conjunto de recursos intrínsecos como marca, confiança, pós-venda, qualidade, relacionamento de longo prazo e preço, os quais devem ser abrangíveis e monitoráveis objetivando a eficácia dos resultados no processo de agregar valor aos produtos ou serviços.

## 2.5 O MÉTODO *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* – AHP

O planejamento e a gestão operacional demandam que, os administradores sejam tomadores de decisões, em razão de que tudo o que fazem de forma consciente ou inconsciente é o resultado de alguma decisão. Para compreender a informação recebida e desenvolver bons julgamentos são necessárias ferramentas que os auxiliem especificamente em relação ao processo decisório (SAATY, 1988).

Historicamente, os métodos multicritérios vêm sendo desenvolvidos para conduzir e até mesmo apoiar os gestores na avaliação e escolha de alternativas para um dado problema (SAATY, 1991). Pode-se dizer que a utilização dos mesmos, permite encontrar uma solução para atender o processo decisório, podendo ser quantificados ou avaliados contribuindo para a tomada de decisão.

Inúmeros Métodos Multicritérios de Tomada de Decisão – MMTD, vem sendo desenvolvidos e aplicados, dentre eles podem-se citar: AHP (*Analytic Hierarchy Process*), ANP (*Analytic Network Process*), TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*), ELECTRE (Elimination and Choice Expressing Reality), PROMETHEE (*Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations*), Fuzzy/AHP (FAHP), BWM (*Best-worst Method*), dentre outros (REZAEI, 2015). O Quadro 1 apresenta alguns autores que aplicam os métodos de tomada de decisão referenciados anteriormente.

Quadro 1 - Métodos de tomada de decisão

(continua)

Método	Significado	Autores
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>	Saaty (1988); Van Laarhovem, Pedrycz (1983); Vaidya, Kumar (2006); Bandeira, Becker, Eichenberg (2014); Saaty, Peniwati, Shang (2007); Sipahi, Timor (2010); Subramanian, Ramanathan (2012).
ANP	<i>Analytic Network Process</i>	Agarwal, Shankar (2002); Cil, Turkan (2013); Saaty (2008b); Sipahi, Timor (2010).
TOPSIS	<i>Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution</i>	Chen (2013); Hwang, Yoon (1981); Jahanshahloo, Lotfi, Izadikhah (2006); Opricovic, Tzeng (2004); Wu, Tzeng Chen (2009), Jamali, Nejati (2009).

(conclusão)

Método	Significado	Autores
ELECTRE	<i>Elimination and Choice Expressing Reality</i>	Figueira et al. (2013); Krohling, Souza (2012); Rogers, Bruen, Maystre (2013); Roy (1991).
PROMETHEE	<i>Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations</i>	Brans (2015); Brans, Vincke (1985); Mareschal, Brans (1988); Zhaoxu, Min (2010).
FAHP	<i>Fuzzy/AHP</i>	Altrock (1996); Calabrese, Costa, Menichini (2013); Cox (1994); Tadic et al. (2013); Van Laarhovem e Pedrycz (1983).
BWM	<i>Best-worst Method</i>	Lee, Soutar, Louviere (2007); Louviere, Flynn (2010); Louviere, Woodworth (1991).

Fonte: A autora (2016).

Neste contexto, destaca-se o AHP, o qual auxilia a tomada de decisão em ambientes complexos por meio de comparações por pares e de opiniões de peritos. A partir dessas comparações, o AHP demonstra a determinação das prioridades dos elementos mais baixos com relação ao objetivo. Nele são desenvolvidas escalas de julgamentos absolutos que demonstram quanto um elemento domina o outro em relação a um determinado atributo (SAATY, 1991). Ainda, o autor apresenta diversas vantagens atribuídas à hierarquia do método como:

- a) A possibilidade de compreender os níveis mais altos em função das interações dos outros níveis da hierarquia, ordenando a importância dos atributos e das alternativas;
- b) Fornece informações detalhadas sobre a estrutura e as funções nos níveis inferiores e superiores;
- c) Analisa atributos quantitativos e qualitativos;
- d) Eles são estáveis e flexíveis, ou seja, pequenas modificações têm efeitos pequenos e as adições a uma hierarquia bem estruturada não perturbam o desempenho.

No método AHP, o problema é estruturado como hierarquia que posteriormente sofre um processo de priorização, facilitando o entendimento do problema e redimensionando sua complexidade por meio de decomposição de fatores (MARINS; SOUZA; BARROS, 2009).

Para desenvolver esse método, Vaidya, Kumar (2006) e Saaty (2008a) sugerem alguns passos para o delineamento da metodologia:

- a) Definir o problema e determinar o tipo de conhecimento que é procurado;

b) Ampliar os objetivos do problema ou considerar todos os agentes, os objetivos e os seus resultados;

c) Identificar os critérios que influenciam no comportamento;

d) Estruturar o problema em uma hierarquia de diferentes níveis que constituem objetivo, critérios, subcritérios e alternativas, como apresentado na Figura 2;

e) Comparar cada elemento no nível correspondente e calibrá-los na escala numérica que segue no Quadro 2. Este princípio reduz a quantidade de respostas necessárias para  $n(n-1)/2$  comparações, onde 'n' é o número de elementos das diagonais, que são iguais ou '1' e os outros elementos serão simplesmente os recíprocos das comparações anteriores;

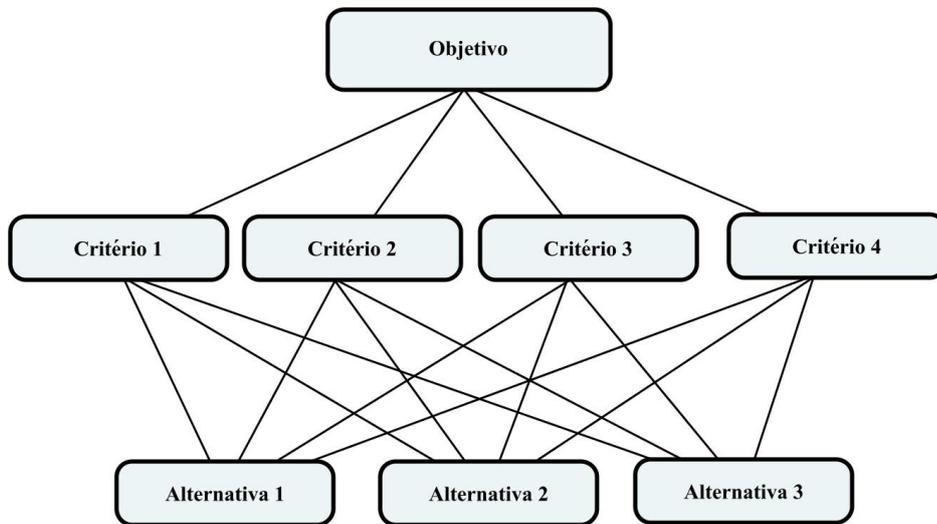
f) Realizar cálculos para encontrar o autovalor, o índice de consistência (CI), a razão de consistência (CR), e os valores normalizados para cada critério e alternativa;

g) Se o autovalor, o CI e a CR são satisfatórios, em seguida, é tomada a decisão com base nos valores normalizados; o resto do procedimento é repetido até que estes valores se encontrem num intervalo desejado.

No entanto, para que o AHP possa apresentar os resultados necessários na solução do problema e realizar os passos acima citados, é indispensável cumprir três etapas de pensamento analítico: (i) Construção de hierarquias; (ii) definição de prioridades e (iii) consistência lógica (SAATY, 1991).

(i) Construção de hierarquias: Tem como objetivo buscar a melhor compreensão e avaliação por meio da ferramenta AHP, o problema deve ser estruturado em níveis hierárquicos, onde a construção de hierarquias torna-se etapa fundamental para identificação dos elementos-chave na tomada de decisão, agrupando-se em conjuntos afins, alocados em divisões específicas. Segundo Saaty (1991), uma hierarquia é apresentação da estrutura de um processo para examinar as interações funcionais de seus elementos, assim como, seus impactos no processo total, facilitando o raciocínio humano. Nesta linha, Subramanian e Ramanathan (2012), afirmam também que o problema pode ser decomposto em elementos baseados nas características comuns em modelos hierárquicos com diferentes níveis, divididos em objetivos, critérios, subcritérios (se existirem) e alternativas, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Representação da estrutura hierárquica do AHP



Fonte: Adaptado de Subramanian e Ramanathan (2012).

(ii) Definição de prioridades e julgamento: Nesta etapa concentra-se a habilidade do executor em perceber relações entre objetos e situações observadas, comparar e discriminar pares por meio de um julgamento da intensidade de sua preferência de um elemento sobre o outro (SAATY, 2008b). Assim, por intermédio de comparações por pares e construção da matriz, os elementos de um nível são comparados em relação a um elemento no nível superior imediato, pois, O processo de comparações pareadas tem uso muito mais amplo para a tomada de decisões (SAATY, 2008a). Como resultado da comparação, são obtidos os pesos dos elementos que serão confrontados com os pesos finais no futuro. Para isso, utilizar-se-á a escala fundamental de Saaty demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 - Escala fundamental de Saaty para julgamentos comparativos

(continua)

Intensidade	Definição	Explicação
1	Igual Importância	Os dois critérios têm a mesma importância para o objetivo.
3	Pouco mais Importante	Experiência e julgamento favorecem uma atividade em detrimento de outra, ou seja, um critério é um pouco mais importante que o outro.
5	Muito mais Importante	Experiência e julgamento favorecem fortemente uma atividade em detrimento de outra. Um critério é nitidamente mais importante que o outro.

(conclusão)

Intensidade	Definição	Explicação
7	Bastante mais Importante	Uma atividade é favorecida muito fortemente sobre a outra, a sua dominância é demonstrada na prática.
9	Extremamente mais Importante	A atividade de uma evidência favorecida sobre a outra é de ordem mais elevada. Sem qualquer dúvida um dos critérios é absolutamente predominante para o objetivo.
2,4,6,8 valores recíprocos dos anteriores	Valores Intermediários	Se necessários podem ser utilizados.

Fonte: Adaptado de Saaty (1990).

Utilizando a escala de Saaty referenciada, é atribuído valor de cada critério de acordo com o grau de importância por meio de dados fornecidos pelo julgador. O próximo passo é a construção de uma matriz de critérios de comparação por meio da equação:  $Ax = \lambda x$ , onde:  $x$  = vetor de pesos que determinam as prioridades, onde sempre que um elemento receber classificação superior é considerado como melhor em relação ao outro que recebeu uma classificação mais baixa.

(iii) consistência lógica: Conforme Saaty (2005), mesmo que sejam utilizados instrumentos para medir a consistência das medidas, é um equívoco garantir a sua legitimidade, visto que pode haver erros em sua medição ou no instrumento utilizado, o que pode persuadir as conclusões. Em casos de julgamentos, eles também devem ser consistentes para que sejam considerados reais. Mas quando se fala em julgamentos incluem-se fatores como percepções, experiências que levam o julgamento para a subjetividade. O autor ainda afirma que é preciso aumentar a objetividade e diminuir a subjetividade onde as comparações paritárias devem ser questionadas diretamente aos envolvidos com o problema. Assim, é possível avaliar o modelo de priorização baseado no fato do ser humano ser capaz de estabelecer relações entre objetivos ou idéias de forma coerente, identificando o quanto o sistema de classificação utilizado é consistente na classificação das alternativas viáveis. Nesse contexto, prevendo possíveis avaliações inconsistentes, o autor indica procedimentos que permitem avaliar a consistência dos julgamentos, como o cálculo do Índice de Consistência (CI), o qual avalia o grau de inconsistência da matriz de julgamentos paritários por meio da Equação 1.

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

Onde:

IC: Índice de Consistência

n: é o número de ordem da matriz

$\lambda$  Max: é o maior autovalor da matriz de julgamentos paritários que, quanto mais próximo de n, mais consistente será a matriz.

O procedimento para o cálculo consiste em determinar a soma ponderada para cada linha da matriz de comparação, com base na soma do produto de cada valor da mesma pela prioridade da alternativa correspondente. Por fim, os resultados obtidos deverão ser divididos pelos vetores da respectiva matriz.

Ainda, Saaty (2005) recomenda verificar se o IC encontrado é o adequado ao propósito geral do problema em estudo, visto que, o método AHP admite que a inconsistência seja inerente ao comportamento humano. Este índice permite avaliar a inconsistência em função da ordem da matriz de julgamentos, por meio do Cálculo da Razão de Consistência (CR), conforme a Equação 2.

$$CR = \frac{CI}{RI} < 0.1 \sim 10\% \quad (2)$$

Onde:

IC: Índice de Consistência (*Consistency Index*)

RI: Índice Randômico (*Consistency Ratio*)

Para obter a Razão de Consistência (CR) é necessário comparar o Índice de Consistência (CI) com o valor do Índice Randômico (RI) conforme apresentado na Fórmula 2 acima. Se o CR for menor que 0,10, os julgamentos da matriz são considerados consistentes, de outra forma, existe alguma inconsistência nos julgamentos e o especialista pode ser solicitado para rever a sua opinião. Ainda, baseado em um grande número de informações Saaty (2005), propõe uma tabela com elementos positivos, com base no número de critérios observados para determinar o Índice de Consistência Randômico (RI), exibido na Tabela 1.

Tabela 1 – Valores da Razão de Consistência em função da ordem da matriz (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Fonte: (SAATY 2005).

Para o autor, a Razão de Consistência desejável deve ser menor que 0,10 e nos casos em que houver RI maiores que 0,10, sugere-se a revisão na matriz de comparações. Para determinar os pesos estabelecidos para cada um dos critérios, subcritérios e alternativas, deve-se comparar alterações entre as opções, analisando o cenário favorito e o menos aconselhado.

Por esta razão, Bandeira, Becker e Eichenberg (2014), apontam que a estruturação da decisão hierárquica é a premissa fundamental do método AHP, visto que permite uma visão panorâmica do sistema onde os elementos são identificados e o problema é composto de objetivos, critérios, subcritérios e alternativas, facilitando a interpretação dos resultados.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Na engenharia de produção os métodos mais utilizados na consecução de trabalhos científicos são: desenvolvimento teórico-conceitual, estudo de caso, levantamentos tipo *survey*, modelagem e simulação, pesquisa-ação, pesquisa bibliográfica/revisão da literatura e pesquisas experimentais (MIGUEL, 2007). Ainda, conforme trabalhos publicados nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) o estudo de caso aparece como uma das ferramentas mais utilizadas (MIGUEL, 2010).

Assim, a presente pesquisa configura-se em um estudo de caso, pois realiza um estudo aprofundado ao analisar quais os atributos que levam clientes de concessionários de máquinas agrícolas a perceber valor agregado em produtos e serviços adquiridos no Brasil.

Neste contexto, Miguel (2010), descreve que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro de um contexto real, por meio de um ou mais casos. Para Yin (2010), os estudos de caso dividem-se em únicos e múltiplos, os quais podem ser holísticos ou incorporados. Ainda, fundamentada na classificação de Yin (2010), esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso múltiplo e incorporado, formado por várias unidades de análise, tendo em vista que abrange três concessionários e três clientes de cada um destes, totalizando, nove unidades pesquisadas.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Além de se configurar em um estudo de caso, o presente trabalho pode ser classificado quanto a sua natureza de forma aplicada, quanto a sua abordagem de forma combinada e por fim quanto aos objetivos, de forma exploratória (BITTENCOURT, 2015).

Para Silva e Menezes (2001, p. 20), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Em acordo, Marconi e Lakatos (2002, p. 20), definem que a “pesquisa aplicada é caracterizada por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

Na tentativa de associar o estudo de caso, a pesquisa qualitativa e quantitativa, Günther (2006) aponta que as pesquisas qualitativas, associadas a estudos de caso dependem de métodos quantitativos que visem criar resultados generalizáveis, sendo possível utilizar procedimentos tanto qualitativos quanto quantitativos. Além disso, o conhecimento torna-se

mais produtivo e satisfatório quando se pode medir o que você está falando (MARTINS, 2010).

Quanto a abordagem do problema de forma combinada, na pesquisa qualitativa há relação entre o mundo real e o sujeito, e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica no processo da pesquisa qualitativa, onde o ambiente natural é a fonte para coleta de dados. Para Raupp e Beuren (2006, p. 92): “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Na abordagem quantitativa é realizada uma mensuração de variáveis a fim de captar as evidências da pesquisa sem deixar que o subjetivismo seja indutor na geração do conhecimento (MARTINS, 2010). Na visão de Cooper e Schindler (2016), a metodologia quantitativa permite responder questões como: quando, com que frequência, quanto e quem, trata-se de um dos mais importantes levantamentos realizados pelo pesquisador.

Para Michel (2009), considera-se “qualiquanti” a pesquisa que quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa, o que permite identificar falhas, erros, descrever procedimentos, descobrir tendências e explicar comportamentos por meio do contato direto com as empresas a serem pesquisadas. Na visão de Goldenberg (2005), Miguel (2007) e Martins (2010), a combinação dessas metodologias é conhecida como triangulação, onde o estudo dos métodos quantitativos é comparável, fornecendo dados que podem ser generalizáveis e os qualitativos podem ser observados como cada indivíduo, grupo ou instituição experimenta a realidade pesquisada. Assim, os métodos citados deixam de ser percebidos como opostos para serem vistos como complementares, possibilitando um melhor entendimento dos problemas de pesquisa quando combinados do que se fossem abordados separadamente (GOLDENBERG, 2005; MIGUEL, 2007; MARTINS, 2010).

Assim, apoiado nos fatores indicados, pode-se dizer que a metodologia é o estudo dos procedimentos na busca do conhecimento, demonstrando os caminhos utilizados para alcançar o objetivo proposto.

### 3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

A utilização de estudos de caso como estratégia de pesquisa, inicialmente demonstra uma ideia que a técnica é simples, no entanto, observa-se que para um estudo científico ser

considerado estudo de caso, vários requisitos precisam ser observados, sob pena de o pesquisador publicar resultados equivocados, assim como, divulgar o método de pesquisa errado (YIN, 2010).

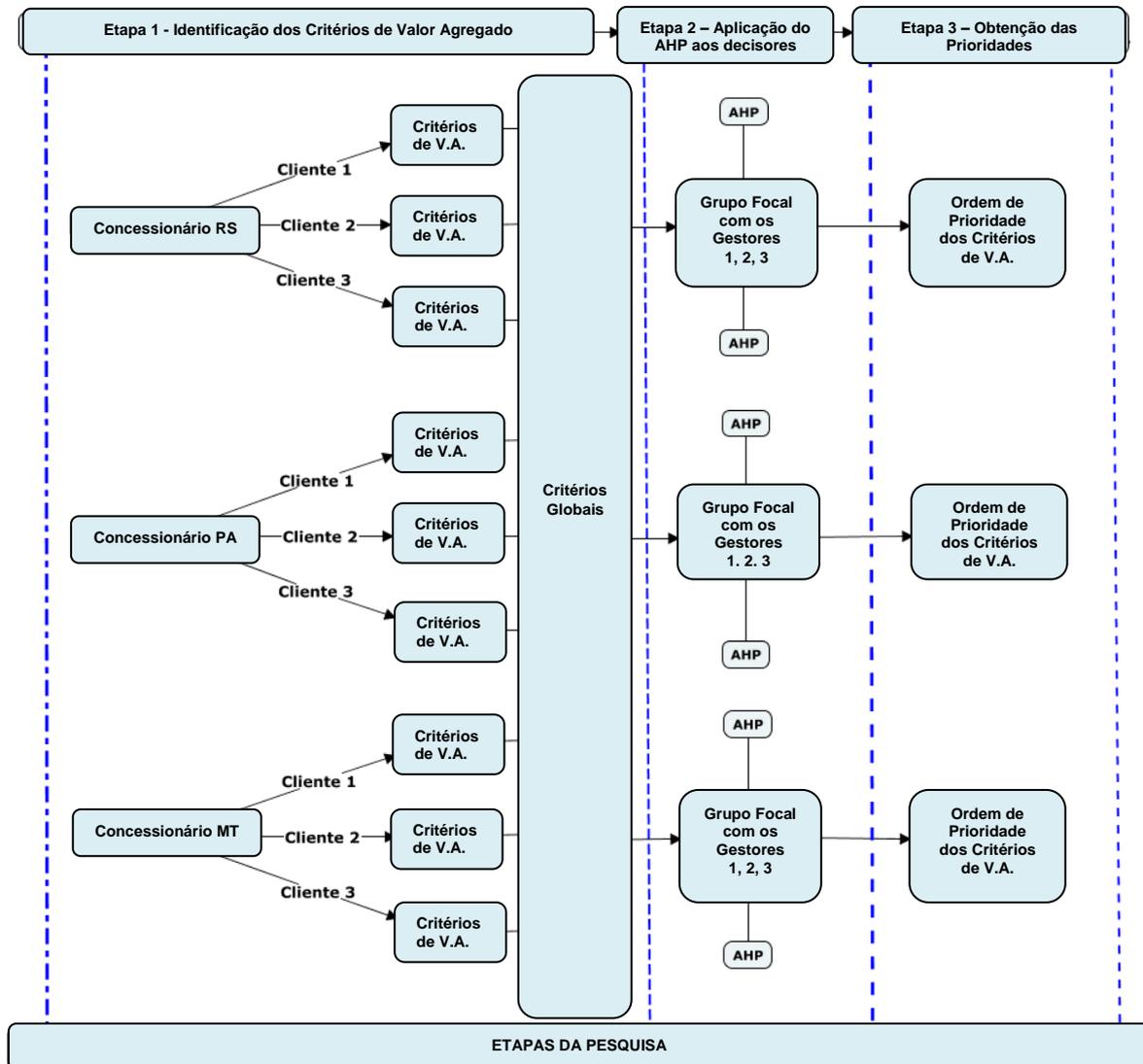
Conceitualmente é entendido como estratégia de investigação que visa compreender as dinâmicas dos fatos e que utiliza diversos tipos de coleta de dados, como por exemplo, entrevistas, pesquisas, questionários, observações, além de dados quantitativos ou qualitativos (EISENHARDT, 1989). Também, é o método de pesquisa o qual permite que o pesquisador possa reter as características holísticas e significativas do mundo real, como os ciclos da vida, o comportamento dos pequenos grupos e os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2010).

Desde que esteja adequado ao objeto da pesquisa e na hipótese que o pesquisador possa escolher a abordagem, o estudo de caso apresenta uma gama de vantagens em relação a outros métodos, tendo em vista que o pesquisador pode explorar, descrever e explicar fenômenos complexos ou processos, no contexto em que eles ocorrem. Pode também incorporar múltiplas fontes de evidência, incluindo participantes, perspectivas, documentos ou observação (SANGSTER-Gormley, 2013).

O estudo será do tipo estudo de caso múltiplo, com várias unidades de análise (Yin, 2010), pois abordará o estudo de três concessionários de máquinas agrícolas e de nove clientes destes, sendo que a escolha da quantidade de casos está fundamentada em Eisenhardt (1989), a qual defende que quatro a dez casos são uma amostra suficiente para este tipo de estudo.

Ainda, a escolha das três empresas foi por meio de amostra não probabilística por adesão, embasada em critérios de conveniência, ou seja, o pesquisador usará seu julgamento para selecionar os membros da amostra que são boas fontes de informação, especialmente no que diz respeito à acessibilidade e disponibilidade dos respondentes (MATTAR et al., 2014). Além das técnicas citadas acima, será utilizado a entrevista não estruturada, onde o entrevistador não apresenta um conjunto de perguntas descritas ou em ordem específica, possuindo liberdade de ação e oportunizando ao entrevistado a decisão pela forma de construir sua resposta (GIL, 1999). Para melhor compreensão desta etapa, a Figura 3 descreve como a pesquisa será conduzida.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: A autora (2016).

#### Etapa 1 – Identificação dos critérios de valor agregado.

Na etapa 1, serão realizadas visitas presenciais aos concessionários de máquinas agrícolas que integrarão a pesquisa, sendo que neste momento serão realizadas entrevistas não estruturadas com os gestores de vendas, seguida pela análise de relatórios de vendas por cliente, com o objetivo de identificar os principais clientes, dentre os quais, serão selecionados os três mais representativos em termos de volume de compras, para aplicação do questionário e identificação dos critérios de valor agregado. Desta forma, serão entrevistados três clientes de cada um dos três concessionários estudados, totalizando nove clientes pesquisados.

O questionário aplicado aos clientes será estruturado com base em critérios de valor agregado percebido por clientes, presentes na revisão de literatura apresentada nos Quadros 3, 4 5, 6, 7 e 8. O Quadro 3 representado pela Marca é um dos constructos de valor agregado estudado neste trabalho:

Quadro 3 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Marca

Autor	Critérios	Assunto
Horsky, Nelson e Posavac, 2004.	Marca	Pesquisa com consumidores cujas compras indicaram percepções de níveis de atributo de um conjunto de marca de automóveis. Os entrevistados classificaram a preferência da marca. O prestígio de um produto é mais etéreo do que são o seu preço e desempenho. A razão para a escolha de uma marca particular é a relativa superioridade dela escolhida, ou seja, pode ser mais fácil justificar a compra de uma marca, porque ela oferece maiores benefícios facilmente discerníveis do que as concorrentes.
Aaker , 2009; Lucena e Casaca, 2013.		Tudo o que é destinado a identificar produtos e serviços para diferenciá-los de outros concorrentes como função imagética. Possui uma dimensão interna como representação de sua identidade e externa como uma imagem retida pelos clientes e consumidores, ou seja, a forma como ela quer ser percebida.
Aaker , 2009; Lucena e Casaca, 2013.	Marca	É um clima de relação dos consumidores uns com os outros e um elemento de mentalização por meio do seu consumo. É uma das justificativas de um acréscimo de preço e pode acentuar características intrínsecas ao produto ou da organização. Aaker abrange as dimensões do capital da marca com a lealdade, qualidade percebida, medidas de liderança, associações, medidas de diferenciação, notoriedade e comportamento de mercado. Para cada dimensão são atribuídas métricas para obtenção dessas dimensões.
Pinho, 1996.		O consumidor não compra apenas um bem, mas sim um conjunto de valores e atributos da marca. Elemento exclusivo de diferenciação. A influência para o sucesso da empresa é capaz de resistir ao avanço da concorrência.

Fonte: Adaptado de Horsky, Nelson e Posavac (2004); Aaker (2009); Lucena e Casaca (2013); Pinho (1996).

Diante da necessidade em atender as expectativas dos clientes, a identificação do critério de confiança implica nos relacionamentos, podendo comprometer o sucesso ou o fracasso no desempenho de uma organização (GUARDANI et al., 2013). O Quadro 4 aborda a confiança como critério de valor agregado a produtos e serviços:

Quadro 4 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Confiança

Autor	Critérios	Assunto
Guardani et al., 2013.	Confiança	Caracterizada como intangível. Experiências decorrentes do processo de prestação de serviços entre clientes e fornecedores podem interferir na confiança dos clientes. A confiança está relacionada a uma expectativa positiva dos clientes quanto ao comportamento da organização. A confiança implica em relacionamentos menos estáveis, ou seja, clientes apresentam propensão maior a trocarem seus fornecedores. É um elemento fundamental nos relacionamentos de longo prazo, com vistas a elevar ou diversificar o nível de consumo de seus produtos e serviços, bem como obter recomendação junto a potenciais compradores.
Abinajm Filho, Faria e Martins, 2012.		A confiança é baseada em mecanismos não contratuais, refere-se à extensão de um relacionamento entre parceiros comerciais. Para que ocorra uma análise para um investimento de risco, é necessário que haja confiança. Espera-se que parceiros com confiança se comprometerão com investimento de recursos em relacionamentos de longo prazo.
Pinto, 2015.		Confiança, cortesia dos funcionários e suas habilidades em transmitir segurança para os clientes são destaques na agregação de valor. A comunicação boca a boca é fonte importantíssima e representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros que já utilizaram o serviço. Identificar clientes que são geradores de lucros de longo prazo é um grande desafio para as empresas.

Fonte: Adaptado de Guardani et al. (2013); Abinajm Filho, Faria e Martins (2012); Pinto (2015).

Pode-se dizer que uma empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende e supere as expectativas de seus clientes (COMIOTTO et al., 2014). Diante ao exposto, o Quadro 5 apresenta o critério de Pós-venda onde a satisfação dos clientes atua como condição para mensurar se estes iriam indicar ou recomendar a empresa a outros clientes.

Quadro 5 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Pós-venda

Autor	Critérios	Assunto
Comiotto et al., 2014.	Pós-venda	Pós-venda, satisfação, lealdade, relacionamento e experiência, todas orientadas para a realização de trocas mutuamente benéficas, satisfazendo consumidores e fornecedores. Relação de troca satisfatória para o cliente, agregando valor à relação. Para empresas que buscam um relacionamento com o cliente e conquista de vantagem competitiva no mercado, o pós-venda deve ser considerado um processo, e não um conjunto de ações isoladas.
Felixan, Silva e Magalhães, 2012.		Clientes satisfeitos e fiéis tendem a comprar mais, aumentar o nível de relacionamento com a empresa, pagar mais caro pelos produtos e fazer comentários positivos. Empresas devem ver os clientes como patrimônio que precisam ser administradas e maximizadas para o alcance dos resultados. O pós-venda define a fidelização ou rejeição do cliente. Satisfação dos clientes é um indicador de monitoramento na indicação dos gargalos.

Fonte: Adaptado de Comiotto et al. (2014); Felixan, Silva e Magalhães (2012).

Conforme Martins e Laugeni (2005), a qualidade proporciona o retorno do cliente à empresa e gera vantagem competitiva diante da concorrência. Desta forma, a busca pela qualidade nos produtos e serviços envolve a melhoria contínua em todos os processos, desde o início da cadeia produtiva até o pós-venda. O Quadro 6 apresenta alguns autores e seus entendimentos sobre Qualidade:

Quadro 6 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Qualidade

Autor	Critérios	Assunto
Junior et al., 2015.	Qualidade	Passou a ser entendida como instrumento estratégico, passando a ser valorizada pelo mercado. São consideradas essenciais para o processo estratégico. Técnicas de amostragem propiciaram avanços no controle da qualidade. É percebida como disciplina de cunho estratégico.
Pereira e Gonçalves, 2011.		Quando o conceito de qualidade já está assimilado por todos os membros da organização, as perdas existentes são eliminadas.
Cardoso e Souza, 2014; Freire, Souza e Pereira, 2015.		A qualidade é um bem intangível que faz parte do referencial econômico financeiro das organizações, bem como o principal gerador de riquezas.
Maciariello, 2016.		Não há como fornecer um serviço de qualidade sem motivação e treinamento dos colaboradores.
Santos et al., 2016.		É necessário evolução e desempenho da qualidade na gestão empresarial.

Fonte: Adaptado de Junior et al. (2015); Pereira e Gonçalves (2011); Cardoso e Souza (2014); Freire, Souza e Pereira (2015); Maciariello (2016); Santos et al. (2016).

Ao abordar o critério de relacionamento de longo prazo, Batista e Fraga (2016) definem que é mais difícil manter clientes do que conquistá-los. Ainda, para Oliveira e Santos (2014), este relacionamento é uma fonte contínua de valor para empresa ao longo do tempo, solidificando as relações comerciais e atuando como um divulgador da empresa conforme apresenta o Quadro 7:

Quadro 7 – Principais constructos dos critérios de valor agregado – Relacionamento de longo prazo

(continua)

Autor	Critérios	Assunto
Batista e Fraga, 2016.	Relacionamento de longo prazo	Com a evolução da concorrência, empresas buscam o aumento de tempo útil de seus clientes, medindo, gerenciando e criando valor, pois é mais barato manter do que conquistar um novo cliente. A gestão de relacionamento com o cliente baseia-se na obtenção de dados e informações detalhadas a respeito destes, visando estabelecer formas de maximizá-los a fidelizá-los.

(conclusão)

Autor	Critérios	Assunto
Oliveira e Santos, 2014.		Fidelização do cliente é um relacionamento de longo prazo, ou seja, permanência do cliente por um período de tempo, sendo consumidor repetidas vezes, tornando-se até consumidor exclusivo. Uma das maneiras de fidelizar o cliente é investir na marca, preços, qualidade dos produtos e pós-venda. Deve-se atentar ao cliente externo e interno para que os resultados sejam duradouros para a empresa. Agregar valor é uma estratégia a ser utilizada pelas empresas no intuito de tornar os produtos com qualidade e beleza superiores a dos concorrentes, "amarrando" seus clientes por um longo período.
Zeithaml, Bitner e Gremler, 2014.		Interesses de longo prazo dos acionistas da empresa Amazon estão perfeitamente alinhados aos interesses de seus clientes, deixando-os sempre em primeiro lugar, fazendo com que a empresa atingisse um índice de 87% de satisfação do cliente no ano de 2010.

Fonte: Adaptado de Batista e Fraga (2016); Oliveira e Santos (2014); Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

A variável preço pode ser considerada um fator de relevância no momento da decisão de compra (TONI; MAZZON, 2014). Para algumas empresas, reduzir o preço baixando sua margem de lucro pode ser a melhor forma de garantir a venda, pois o preço tem um forte impacto na decisão de compra e escolhas do consumidor (SHETH; NEWMAN e GROSS, 1991).

Neste contexto, para assegurar a lucratividade e sobrevivência da empresa, esta variável deve ser estudada nos seus detalhes. O Quadro 8 apresenta alguns autores e seus entendimentos sobre o critério preço:

Quadro 8 - Principais constructos dos critérios de valor agregado – Preço

Autor	Critérios	Assunto
Hu et al., 2014.	Preço	Ao estudar a consolidação, funcionamento, tomada de decisão e gestão dos conhecimentos gerenciais adquiridos nos cursos de Engenharia de Produção e Administração, devem-se levar em consideração algumas decisões primárias a serem tomadas, dentre elas, a alocação de recursos e os preços dos produtos.
Toni e Mazzon, 2014.		O valor compreendido de preço pelos clientes é formado por um conjunto de representações mentais, impressões, convicções e redes de significados armazenados na memória dos consumidores.
Moreira, Dutra e Berlatto, 2014.		É essencial classificar os custos para determinar o preço de venda ideal que resulte em lucratividade e viabilize a produção eficiente e a sustentação competitiva no ramo de atuação.

Fonte: Hu et al.(2014); Toni e Mazzon (2014); Moreira, Dutra e Berlatto (2014).

Neste sentido, o questionário foi elaborado com base nos critérios de confiança, marca, pós-venda, preço, qualidade e relacionamento de longo prazo. Contudo, durante a condução das entrevistas, poderão ser identificados outros critérios diferentes daqueles encontrados na literatura, os quais serão avaliados e poderão fazer parte da segunda etapa do estudo.

#### Etapa 2 – Construção da estrutura hierárquica.

Na etapa dois, com base nos critérios de valor agregado identificados nas entrevistas será elaborada uma matriz AHP 6 x 6, Quadro 9, com comparações par a par, a qual será aplicada aos gestores de compras dos clientes selecionados na etapa 1, com o objetivo de identificar a ordem de importância dos critérios.

Quadro 9 - Estrutura da matriz

	Critério1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	Critério 5	Critério 6
Critério 1						
Critério 2						
Critério 3						
Critério 4						
Critério 5						
Critério 6						

Fonte: A autora (2017).

### Etapa 3 – Aplicação do AHP.

Por meio de comparações par a par dispostas na matriz, serão identificados através do AHP quais critérios de valor agregado demonstram-se mais importantes na percepção dos clientes, sendo que a partir deste momento serão iniciadas as discussões sobre os pontos semelhantes e conflitantes obtidos nas prioridades da matriz. Também, serão testadas as consistências das respostas de cada uma das matrizes, por intermédio da normalização de cada uma, para em seguida determinar o índice de consistência (IC) e o grau de consistência (RC).



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentadas as etapas da execução da pesquisa, as quais permitiram atingir o objetivo geral. As informações referentes aos nomes das empresas e pessoas entrevistadas foram omitidas, pois os resultados apontam informações estratégicas e a não divulgação foi condição imposta pelas empresas para realização deste estudo.

As três empresas pesquisadas são concessionários autorizados do mesmo fabricante de máquinas e implementos agrícolas, localizado no estado do Rio Grande do Sul, o qual possui atuação em todo o Brasil. Deste modo, foram selecionadas empresas localizadas em diferentes estados brasileiros.

A condução da pesquisa primeiramente abordou as entrevistas não estruturadas com os gestores de vendas e posteriormente os grupos focais com os clientes dos três concessionários, neste momento foram adotados os mesmos procedimentos de pesquisa para as três empresas conforme descrito a seguir.

Inicialmente foi realizada uma entrevista não estruturada com o gerente ou supervisor de vendas de cada um dos três concessionários participantes da pesquisa. Nesta etapa foi possível acessar os relatórios quantitativos que demonstram os principais clientes em relação a valor de compras nos últimos três anos.

Em seguida, selecionaram-se os melhores posicionados no *ranking* de compras deste período. Optou-se em delimitar o período de três anos pelo fato que o mercado agrícola brasileiro enfrentou relevante crise no período de meados de 2014 a 2016 (CEPEA, 2016). Neste sentido, o período de três anos mostra um agrupamento entre períodos positivos e negativos, reduzindo o risco de distorção na escolha dos clientes mais representativos em compras.

Ainda, durante estas entrevistas, os gestores de vendas dos concessionários mantiveram contatos com os clientes selecionados, para que estes se dirigissem a sede da empresa para participar de uma reunião (grupo focal). Pode-se destacar que nesta etapa, alguns clientes selecionados não se dispuseram a participar da pesquisa, desta forma, foi selecionado o seguinte no *ranking* até obter três unidades pesquisadas.

Os resultados e consolidação dos dados quantitativos das compras e das opiniões dos gestores, verificadas nos grupos focais, apresentam-se a seguir.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO LOCALIZADO NO ESTADO DO RS

A empresa localizada no estado do Rio Grande do Sul é concessionário autorizado de um importante fabricante de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e possui concessão para atuar neste estado brasileiro. No ano de 2016 obteve faturamento de R\$ 316 milhões de reais, possui 247 funcionários e sua participação em vendas de colheitadeiras na sua região de atuação é de 32%, tratores 26% e implementos 17%.

##### 4.1.1 Identificação dos clientes integrantes da pesquisa no concessionário do RS

Inicialmente foi realizada uma entrevista não estruturada com gerente geral de vendas, o qual, dentre suas responsabilidades, possui atribuição de gerir a carteira de clientes e manter relacionamento comercial pré e pós-venda. Durante este contato, o referido profissional disponibilizou um relatório de vendas com os nomes dos clientes, quantidades e valores das aquisições no período de 01/01/2014 a 31/12/2016.

Para tabular as informações e planejar a execução dos trabalhos, foi elaborada uma ficha de controle com os dez melhores posicionados no *ranking* de compras, pois alguns clientes não concordaram em participar da pesquisa. Neste sentido, quando da ocorrência deste fato, selecionou-se o seguinte na lista. Para fins de pesquisa, os valores extraídos dos relatórios foram arredondados e estão apresentados no Quadro 10:

Quadro 10 - *Ranking* de Compras em R\$, de Clientes do Concessionário do estado do RS

Entrevistado: Gerente de Vendas							
Período: 01/2014 à 12/2016							
Clientes	Tratores	Colheitadeiras	Implementos	Peças	Serviços	Total	Participa
10	1.487.750,00	3.425.856,00	449.240,00	1.007.678,00	615.890,00	6.986.423,00	Sim
4	1.785.300,00	3.262.720,00	336.930,00	904.079,00	337.033,00	6.626.069,00	Sim
5	446.325,00	4.241.536,00	280.775,00	787.876,00	261.290,00	6.017.810,00	Não
9	1.457.995,00	3.099.584,00	404.316,00	806.704,00	459.198,00	6.227.805,00	Não
6	1.041.425,00	2.773.312,00	202.158,00	533.797,00	332.643,00	4.883.340,00	Não
3	1.190.200,00	1.876.064,00	561.550,00	430.077,00	263.335,00	4.321.234,00	Sim
2	743.875,00	2.447.040,00	177.449,00	497.911,00	345.095,00	4.211.376,00	Não
8	1.071.180,00	1.957.632,00	292.006,00	457.874,00	303.051,00	4.081.748,00	Não
1	892.650,00	1.631.360,00	112.310,00	296.702,00	242.922,00	3.175.947,00	Não
7	595.100,00	815.680,00	179.696,00	258.544,00	194.973,00	2.043.996,00	Não

Fonte: A autora (2017).

Após a consolidação dos valores extraídos do relatório fornecido pela empresa, foi possível determinar os principais clientes em relação a valor de compras nos últimos três anos e definir quais estavam dispostos a participar do grupo focal para execução da pesquisa. Os resultados da reunião com os clientes ou seus gestores estão apresentados na sequência.

#### **4.1.2 Grupo focal com clientes do concessionário do RS**

Na data marcada, os clientes que concordaram em participar da pesquisa foram até a sede do concessionário, sendo que o cliente dez teve como participante o proprietário rural, o cliente quatro, compareceu o gerente da propriedade e o cliente três, o proprietário. Todos os participantes são os responsáveis pela aquisição de equipamentos, peças e serviços agrícolas em suas propriedades rurais.

Inicialmente foi explicado aos participantes, o conceito de valor agregado a produtos e serviços e na sequência foi apresentado o questionário dando início às discussões sobre cada um dos critérios sugeridos na pesquisa. Ao final, sob a condução da pesquisadora, as respostas dos três participantes foram condensadas conforme relato descrito abaixo:

Critério: Marca

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os respondentes entendem que a marca é um fator determinante para a decisão de compra, pois no início das negociações opta-se sempre em buscar a solução desejada na marca que mais se identificam e que somente nos casos onde não existam produtos daquela marca é que se busca uma segunda opção. Complementam ainda, que a escolha da marca é com base em suas experiências na utilização de várias outras, desse modo, aspectos como durabilidade, produtividade e assistência técnica, definem a escolha da marca. Ainda, verificou-se durante este processo, que a marca também pode ser vista pelo público externo como "status" da capacidade financeira do produtor.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério marca, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, das respostas podem-se identificar os seguintes subcritérios: durabilidade, produtividade, assistência técnica e "status".

Critério: Preço

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Ao analisar o critério preço, os respondentes o ligaram diretamente à qualidade do produto, alegando que não há intenção em obter um produto barato e com uma qualidade que irá comprometer o desempenho de suas atividades. Além disso, acrescentaram outros fatores como a disponibilidade de financiamento e taxas de juros baixos, atuando como facilitadores nos processos de aumento ou atualização do seu parque de máquinas. Comentam ainda, que o fator climático e o preço das *commodities* agrícolas podem ser fatores definitivos para aquisição por preço, pois em períodos que o clima contribui e a produtividade é alta e o preço de mercado dos produtos está elevado, esta variável fica em segundo plano, visto que suas situações financeiras são mais favoráveis e seus níveis de endividamento são menores.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério preço, pois, para determinar sua importância, é necessário reconhecer quais variáveis são consideradas pelos clientes. Assim, os subcritérios foram: Qualidade do produto, financiamento, juros baixos, clima e preço das *commodities* agrícolas.

Critério: Confiança

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: A análise deste critério pelos participantes da pesquisa demonstrou considerações referentes a aspectos ligados a pós-vendas, principalmente em situações onde o produto eventualmente apresente algum problema ou desempenho inferior ao prometido no momento da venda. Destacam que a disponibilidade do concessionário em resolver o problema, combinado com a tempestividade são decisivas para formar opinião quanto à confiança, pois em situações onde as máquinas estejam em períodos de colheita, onde os efeitos do clima podem comprometer os resultados, a rápida solução de problemas com assistência técnica presencial em suas propriedades é diferencial que criam ou destroem a confiança na marca e no concessionário.

Diante da análise das respostas foi possível identificar subcritérios dentro do critério confiança, visto que, para determinar sua importância, torna-se oportuno reconhecer quais variáveis são consideradas pelos clientes. Assim sendo, dentre as respostas pode-se identificar os seguintes subcritérios: pós-venda, disponibilidade, tempestividade e assistência técnica presencial.

Critério: Qualidade

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Aspectos ligados a qualidade foram discutidos de forma intensa entre os três participantes, visto que este atributo é entendido de forma diferenciada pelos compradores. Nesse sentido, frente à divergência de opiniões, foi um dos critérios mais debatidos até o momento de unificar entendimentos. Na opinião dos decisores, a qualidade não está diretamente ligada a preço, contudo, as combinações destes dois fatores são relevantes no momento da decisão de compra. Destacaram também que o atributo qualidade é formado por um conjunto de quesitos, onde o principal é o desempenho (produtividade) do produto adquirido, estrutura física do concessionário e facilidade na reposição de peças.

Ao analisar as respostas, foram identificados subcritérios dentro do critério qualidade, uma vez que, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Consequentemente, das respostas obtidas foi possível identificar os seguintes subcritérios: desempenho, estrutura física e facilidade de reposição de peças.

Critério: Pós-venda

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Este critério já havia obtido destaque durante as questões discutidas anteriormente, principalmente em confiança. Os decisores visualizam que este critério é um dos principais, visto que, adquirem produtos com alto valor agregado e equipados com altas tecnologias, necessitam que os seus fornecedores mantenham estrutura física e pessoal capacitado para garantir o funcionamento dos produtos adquiridos, inclusive, atendendo com rapidez e nas sedes de suas propriedades. Destacaram ainda, que o pós-venda afeta diretamente a escolha da marca, pois mesmo gostando de determinado produto, não se sentem seguros em adquirir de empresas, as quais não tem certeza que após a compra conseguirão lhes atender minimamente.

Por meio da análise das respostas, foi possível a identificação de subcritérios dentro do critério pós-venda, em razão de que, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desse modo, mediante as respostas obtidas, podem-se identificar os seguintes subcritérios: estrutura física, pessoal capacitado, rapidez e atendimento nas propriedades.

Critério: Relacionamento de longo prazo

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: As discussões sobre este atributo remeteram diretamente a aspectos de confiança e pós-venda, contudo, os gestores entendem também que a relação pessoal com os vendedores e até mesmo com os proprietários do concessionário contribuem para parcerias com longevidade. A facilidade no atendimento de suas necessidades, flexibilidade nas negociações e recebimento de seus equipamentos usados, foram enfatizados como aspectos que contribuem para novas compras e fidelidade à marca e ao concessionário. Destacaram ainda, que nos casos onde o concessionário entrega os equipamentos antes da liberação dos financiamentos bancários, demonstram a relação de parceria entre cliente e fornecedor, fidelizando-se por longos períodos, pois além dos aspectos comerciais, impõem as partes um compromisso moral.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério relacionamento de longo prazo, pois, para determinar a importância deste, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, por meio das respostas foi possível observar os seguintes subcritérios: relação pessoal com os vendedores, relação com o proprietário do concessionário, flexibilidade nas negociações, recebimento de equipamentos usados e entrega de equipamentos antes da liberação dos financiamentos.

#### **4.1.3 Aplicação da Matriz AHP no grupo focal com clientes do concessionário do RS**

Após os clientes responderem ao questionário, relataram suas opiniões referentes a quais critérios dentre os apresentados são os mais importantes no momento da tomada de decisão de compra. Para a comparação entre as alternativas considerando os critérios avaliados, cada um dos três participantes recebeu uma cópia com a escala fundamental de Saaty, apresentada no Quadro 2. A partir deste momento, o grupo focal conduzido pela pesquisadora, passou a discutir as importâncias de cada critério em relação a outro, realizando uma comparação par a par, baseada no Quadro 2.

As discussões foram alinhadas de forma que os três decisores obtivessem concordância em cada uma das comparações. Após a verificação do consenso das respostas obtidas, foi construída a matriz de comparação das alternativas e critérios demonstrados na Tabela 2:

Tabela 2 – Resultados da matriz AHP com clientes do concessionário do estado do RS

Critérios	Marca	Preço	Confiança	Qualidade	Pós-Venda	Relacionam. LP	Soma Linhas
	Marca	1	1	1/5	1/5	1/3	
Preço	1	1	1/3	1/3	1/3	1	<b>0,47</b>
Confiança	5	3	1	3	3	5	<b>2,34</b>
Qualidade	5	3	1/3	1	1	1	<b>1,07</b>
Pós-Venda	3	3	1/3	1	1	3	<b>1,14</b>
Relacionam. LP	3	1	1/5	1	1/3	1	<b>0,63</b>
<b>Total</b>	<b>18,00</b>	<b>12,00</b>	<b>2,40</b>	<b>6,53</b>	<b>6,00</b>	<b>11,33</b>	<b>6,00</b>

Fonte: A autora (2017).

Após a construção da matriz de comparação por meio das respostas obtidas, analisaram-se os resultados finais com o objetivo de verificar o grau de consistência desta matriz (CR), conforme demonstra a Tabela 3:

Tabela 3 – Determinação do grau de consistência da matriz

(continua)

Vetor	Z	Z/W	N	RI	IC	CR
0,056	0,347	6,170				
0,079	0,493	6,264				
			6,000	1,240	0,068	<b>0,055</b>
0,391	2,541	6,502				
0,179	1,122	6,266				

(conclusão)

Vetor	Z	Z/W	N	RI	IC	CR
0,190	1,220	6,419				
0,105	0,673	6,410				
<b>1,000</b>	<b>Média</b>	<b>6,339</b>				

Fonte: A autora (2017).

Conforme a escala de Saaty (1990), a coluna "Vetor" representa os pesos que determinam as prioridades, onde sempre que um elemento receber classificação superior é considerado como melhor em relação ao outro que recebeu uma classificação mais baixa. É calculado por meio da Equação 3:

$$\bar{w}(C_i) = \sum_{j=1}^m \bar{w}_i (C_i) / m, \quad (3)$$

O procedimento para o cálculo consiste em dividir cada valor obtido nesta classificação pelo total da soma da coluna do critério, na sequência todos esses somatórios são identificados na linha de cada critério. Por fim, divide-se esse somatório pelo total da soma dos critérios da matriz. Esse processo é chamado de normalização, ou seja, o vetor. Em resumo é uma média aritmética ponderada de cada linha, dividido pelo total do número de ordem da matriz.

A coluna "Z" é o somatório da multiplicação de cada critério pelo vetor, resultando uma média aritmética ponderada. A coluna "Z/W" representa a divisão da média ponderada pelo "vetor" de cada linha. A coluna "N" significa o número de ordem da matriz, nesse caso, seis. O "RI" é o número de índices aleatórios de acordo com a Tabela 1, proposta por Saaty (2005). O Índice de Consistência da matriz "IC" é a diferença entre o N e o total do Z/W dividido pelo N - 1.

Ao final é determinada a razão de consistência da matriz "CR", o qual, segundo Saaty (1990) deve ser menor que 10,00%. Para obter este índice é necessário dividir o "IC" pelo "RI".

O índice apresentado na Tabela 3 obteve um CR de 0,055, que representa percentualmente 5,50, demonstrando que a matriz calculada é consistente, conforme defende

Saaty (1990). Na sequência, após a certificação do CR, pode-se confirmar a validade dos dados obtidos na matriz AHP, apresentada na Tabela 3. Posteriormente, no intuito de verificar a ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário localizado no RS, foi construída a Tabela 4:

Tabela 4 – Ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do estado do RS

<b>Crítérios</b>	<b>Importância (%)</b>
Confiança	39,08%
Pós-Venda	19,00%
Qualidade	17,91%
Relacionamento LP	10,50%
Preço	7,88%
Marca	5,63%

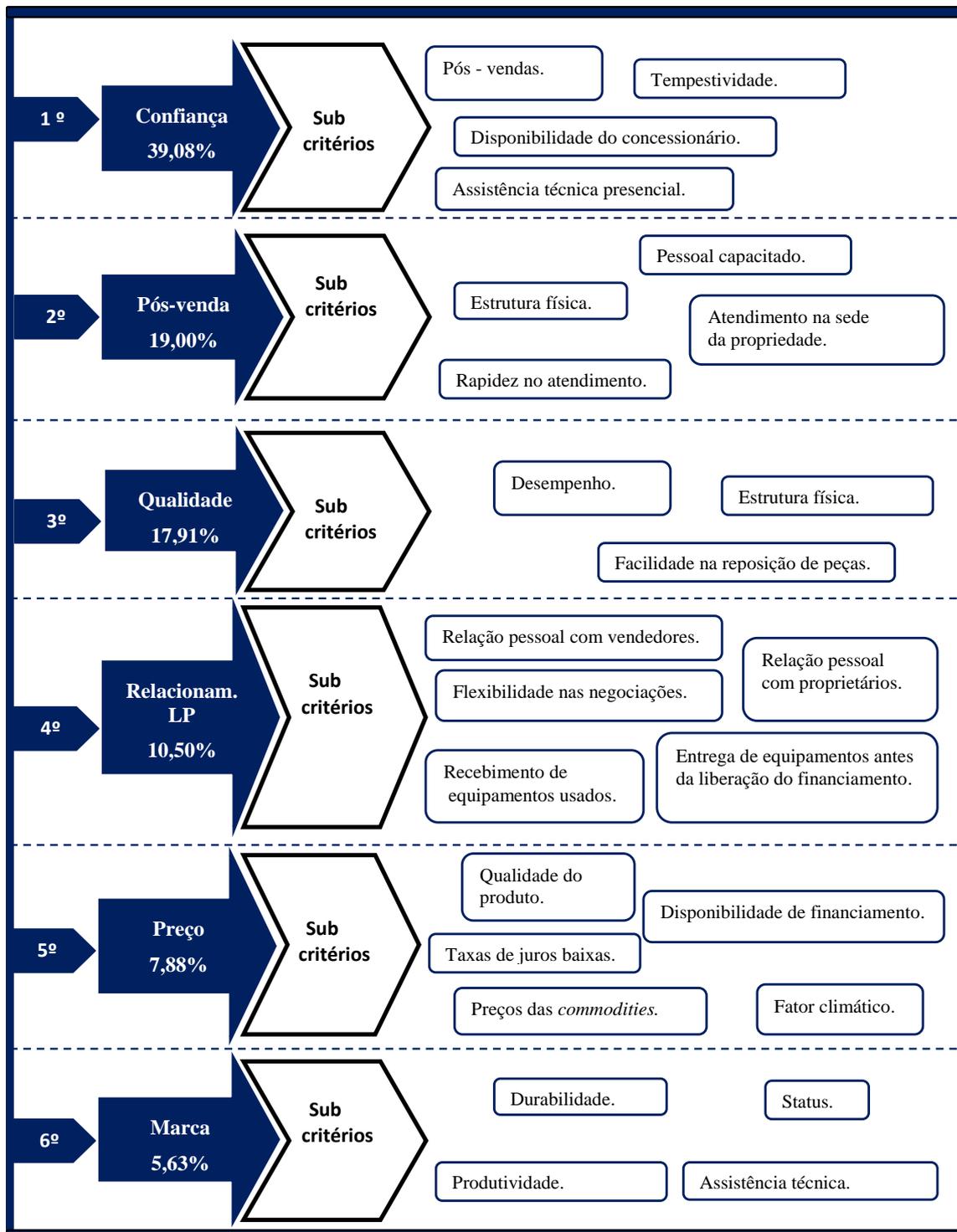
Fonte: A autora (2017).

Os resultados apontam que o principal critério de valor agregado percebido por estes clientes foi a confiança, com 39,08%. Em segundo lugar, o critério pós-venda, atingindo 19%. O terceiro classificado foi a qualidade, chegando 17,91% da opinião dos entrevistados. Já, o relacionamento de longo prazo, o preço e a marca, foram os últimos critérios considerados pelos clientes como fator definidor da opção de compra, totalizando 10,50%, 7,88% e 5,63%, respectivamente.

#### **4.1.4 Estrutura hierárquica dos critérios e subcritérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do RS**

Com base na ordem de importância dos critérios de valor agregado identificados por meio da matriz AHP, foi estruturada uma representação gráfica das hierarquias (Figura 04). Nesta etapa, foram inseridos os subcritérios presentes em cada um dos critérios identificados durante o grupo focal.

Figura 4 – Hierarquia dos critérios de valor agregado percebidos por clientes do concessionário do estado do RS



Fonte: A autora (2017).

A Figura 04 apresenta graficamente a opinião dos gestores de compras sobre quais os critérios percebidos por estes como valor agregado a produtos e serviços agrícolas.

Adicionalmente é possível constatar que para cada um dos critérios, foram verificados subcritérios, os quais constituem um conjunto de fatores que contribuem para que os clientes percebam valor agregado. Desta forma, a Figura 04 permite visualizar a ordem de importância destes critérios e os aspectos qualitativos que levaram os gestores a escolher cada critério como mais ou menos importante no momento da tomada de decisão de compra.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO LOCALIZADO NO ESTADO DO PA

A empresa localizada no estado do Pará é concessionário autorizado de um importante fabricante de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e possui concessão para atuar neste estado brasileiro. No ano de 2016 obteve faturamento de R\$ 164 milhões de reais, possui 146 funcionários e sua participação em vendas de colheitadeiras na sua região de atuação é de 29%, tratores 23% e implementos 21%.

### 4.2.1 Identificação dos clientes integrantes da pesquisa do concessionário do Pará

Nesta empresa, a entrevista não estruturada foi realizada com o gerente geral da mesma, o qual possui atribuição de gerenciar estratégias de vendas, participar do planejamento anual e desenvolver novos negócios por meio do acompanhamento do desempenho da equipe e indicadores de vendas.

Da mesma forma que no concessionário do RS, foi solicitado ao profissional a emissão do relatório de faturamento em seu sistema de gestão contendo nomes dos clientes, quantidades e valores das aquisições no período de 01/01/2014 a 31/12/2016, logo, foi possível a identificação dos clientes mais representativos em valor e volume de compra de equipamentos agrícolas (tratores, colheitadeiras e implementos), peças e serviços nos últimos três anos. Após, foi solicitado que o mesmo fizesse contato com estes clientes questionando se concordavam em participar da pesquisa e com base em agenda prévia se dirigir até o concessionário para participar de uma reunião (grupo focal).

Para melhor organizar as informações e planejar a execução dos trabalhos, foi elaborada uma ficha de controle com os dez melhores posicionados no *ranking* de compras, pois alguns clientes que se encontravam melhor posicionados neste *ranking*, poderiam não concordar em participar da pesquisa, neste sentido, quando da ocorrência deste fato, selecionou-se sempre o seguinte na lista. Para fins de pesquisa, os valores extraídos dos relatórios foram arredondados e estão apresentados no Quadro 11:

Quadro 11 - *Ranking* de Compras em R\$, de Clientes do Concessionário do estado do Pará

Entrevistado: Gerente de Vendas							
Período: 01/2014 à 12/2016							
Clientes	Tratores	Colheitadeiras	Implementos	Peças	Serviços	Total	Participa
6	1.071.637,00	2.447.040,00	673.860,00	673.447,53	459.690,77	5.325.684,00	SIM
10	1.506.989,00	1.549.792,00	275.159,00	478.213,00	199.098,00	4.009.258,00	SIM
7	1.393.128,00	1.141.952,00	224.620,00	374.095,00	138.557,00	3.272.356,00	NÃO
1	669.773,00	1.631.360,00	449.240,00	382.259,00	243.010,00	3.375.649,00	NÃO
4	586.051,00	1.794.496,00	137.772,00	285.745,00	198.866,00	2.999.934,00	NÃO
5	289.834,28	1.525.321,00	146.003,00	198.753,00	135.912,00	2.295.827,00	SIM
9	401.863,00	897.248,00	471.702,00	223.772,00	173.210,00	2.167.801,00	NÃO
2	502.329,00	815.680,00	168.465,00	175.210,00	129.511,00	1.791.199,00	NÃO
3	267.909,00	978.816,00	314.468,00	150.203,00	137.342,00	1.848.743,00	NÃO
8	334.886,00	815.680,00	393.085,00	214.515,00	180.666,00	1.938.837,00	NÃO

Fonte: A autora (2017).

Após a consolidação dos valores extraídos do relatório fornecido pela empresa, foi possível determinar os principais clientes em relação a valor de compras nos últimos três anos e definir quais estavam dispostos a participar do grupo focal para execução da pesquisa. Os resultados da reunião com os clientes ou seus gestores estão apresentados na sequência.

#### 4.2.2 Grupo focal com clientes do concessionário do estado do Pará

Na data marcada os clientes que concordaram em participar da pesquisa foram até a sede do concessionário, sendo que o cliente seis, e o cliente cinco, foram representados pelos administradores das propriedades e o cliente dez, foi o proprietário da fazenda. Todos os participantes são os responsáveis pela aquisição de equipamentos, peças e serviços agrícolas.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, primeiramente foi apresentado o conceito de valor agregado a produtos e serviços, sendo que na sequência foi projetado o questionário e iniciaram-se as discussões sobre cada um dos critérios sugeridos na pesquisa. Houve diversidade nas percepções encontradas, sendo necessária uma seleção e consolidação dos resultados pela pesquisadora, conforme demonstrado na sequência:

Critério: Marca

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os gestores participantes entendem que no momento da finalização do processo de aquisição de produtos e serviços agrícolas a marca pode ser considerada. Contudo, ponderam que somente consideram este argumento quanto possuem produtos que atendam diretamente as características ligadas às culturas específicas da sua região. Defendem que a marca somente é importante se a oferta dos produtos sob medida satisfaz as suas necessidades, pelo motivo de que em sua região de atuação algumas marcas não possuem produtos específicos às suas demandas, assim, prioriza as empresas que atuam nesta linha, pouco importando a marca. Deste modo, quando existem duas ou mais marcas que lhes ofertem produtos similares, decidem pela compra considerando aspectos de durabilidade das peças, conforto interno para operadores dos equipamentos e valor da hora técnica cobrada pelo concessionário em serviços de manutenção dos seus produtos. Os respondentes reforçaram ainda, que entendem como importante a fidelidade da marca, porém, para fins comerciais, procuram diversificar as marcas dos seus equipamentos, pois quando algum dos concessionários que lhes fornecem não pode atendê-los pontualmente, sempre terão outro que faça, mantendo uma boa relação comercial com várias empresas.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério marca, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, das respostas podem-se identificar os seguintes subcritérios: A oferta de produtos que satisfaça suas necessidades; durabilidade das peças; conforto interno dos equipamentos para os operadores; valor da hora técnica cobrada; diversificação das marcas.

Critério: Preço

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Nos casos onde existem vários fornecedores do mesmo produto, os gestores entendem que o preço é fator relevante para decisão de compra e acrescentam que esta variável pode ser entendida diferentemente conforme o porte de cada produtor: pequeno, médio e grande. Ressaltam que grandes produtores, geralmente adquirem quantidades maiores de produtos e neste caso, obtêm maiores descontos, fazendo com que o preço seja fator decisivo. Porém, os pequenos e médios, por possuírem capacidade menor de investimento estão sujeitos à disponibilidade de financiamento, assim sendo, concordam em pagar valores

mais altos para empresas que possuem melhores políticas de acesso a crédito, ou até mesmo, que são mais rápidas ao encaminhar os processos de financiamento e ao entregar o produto.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério preço, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Assim, por meio das respostas pode-se identificar os seguintes subcritérios: Porte de cada produtor; capacidade de investimento; disponibilidade de financiamento; políticas de acesso a créditos; agilidade no processo de financiamento; rapidez na entrega do produto.

Critério: Confiança

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os respondentes entendem que a confiança está diretamente ligada a qualidade do atendimento que recebem dos concessionários e suas capacidades de resolver eventuais problemas nos produtos adquiridos. Quanto ao produto, defendem que a confiança é um fator adquirido ao longo do tempo e com base no histórico de produtividade e manutenção dos equipamentos de uma marca. Complementam ainda, que os serviços de manutenção prestados pelo concessionário afetam a confiança na marca e nos produtos, visto que, os produtos são expostos a elevados níveis de utilização, principalmente em períodos de plantio e colheita e que os serviços de garantia sobre peças ou itens com problema, afetam diretamente seu grau de confiança.

Diante da análise das respostas foi possível identificar subcritérios dentro do critério confiança, visto que, para determinar sua importância, torna-se oportuno verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Assim sendo, dentre as respostas pode-se identificar os seguintes subcritérios: Qualidade do atendimento; capacidade de resolver problemas relacionados aos produtos adquiridos; histórico de manutenção do atendimento; serviços de manutenção.

Critério: Qualidade

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os gestores visualizam que o aspecto qualidade é identificado em três etapas, primeiramente do produto, onde analisam se os equipamentos e peças possuem qualidade satisfatória quanto a desempenho, durabilidade, conforto e principalmente se estão alinhados com as principais tecnologias agrícolas, como sistemas de agricultura de precisão

com utilização de sinais de satélites. Na sequência, consideram se os serviços de assistência técnica são de boa qualidade, sendo que, geralmente, importam em altos custos durante a vida útil de seus equipamentos. Por fim, analisam a qualidade do concessionário em aspectos quanto a atendimento personalizado e acesso aos proprietários da empresa, fornecimento de bons limites de crédito para aquisição de peças e serviços e presença física da empresa em regiões próximas as suas propriedades.

Ao analisar as respostas, foram identificados subcritérios dentro do critério qualidade, uma vez que, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Consequentemente, das respostas obtidas foi possível identificar os seguintes subcritérios: desempenho, durabilidade e conforto dos produtos; adesão às tecnologias de serviços de gerenciamento de aplicativos; assistência técnica; atendimento personalizado; presença física da empresa nas propriedades.

Critério: Pós-venda

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os serviços de pós-venda envolvem assistência técnica e fornecimento de peças de reposição e são vistos pelos respondentes como fatores decisivos no momento da compra, pois o alto investimento em equipamentos não pode ser comprometido por falta de peças no momento de plantios e colheitas, bem como, não podem ser afetados pela falta de profissionais técnicos capacitados que possam resolver problemas de funcionamento tempestivo. Destacam que as marcas que possuem programas de garantia que reponham integralmente itens defeituosos sem envolver muito tempo e elevados trâmites burocráticos possuem preferência no momento da aquisição.

Por meio da análise das respostas, foi possível a identificação de subcritérios dentro do critério pós-venda, em razão de que, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desse modo, mediante as respostas obtidas, podem-se identificar os seguintes subcritérios: Alto investimento em equipamentos; falta de peças no plantio e na colheita; falta de profissionais técnicos capacitados; programas de garantia; burocracia na troca ou devolução do produto; atendimento tempestivo.

Critério: Relacionamento de longo prazo

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os gestores possuem a opinião que o relacionamento de longo prazo com o concessionário e com a marca depende de que o produto adquirido rentabilize seu investimento, bem como, que concessionário lhes proporcione fácil acesso a crédito e assistência técnica oportuna. Complementam ainda, que os relacionamentos interpessoais com a equipe de funcionários do concessionário e com os proprietários também fazem com que se priorize comprar de fornecedores com os quais possuem histórico de negociação.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério relacionamento de longo prazo, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, por meio das respostas foi possível observar os seguintes subcritérios: Rentabilidade do investimento; fácil acesso a crédito; fácil acesso a assistência técnica; relacionamento interpessoal amigável entre a administração, funcionários e clientes.

#### **4.2.3 Aplicação da Matriz AHP no grupo focal com clientes do concessionário do Pará**

Após os clientes responderem ao questionário, relataram suas opiniões referentes a quais critérios dentre os apresentados, são os mais importantes no momento da tomada de decisão de compra. Para a comparação entre as alternativas considerando os critérios avaliados, cada um dos três participantes recebeu uma cópia com a escala fundamental de Saaty, apresentada no Quadro 2, assim como, empregaram seus conhecimentos prévios no julgamento para elaboração da matriz. A partir deste momento, o grupo focal conduzido pela pesquisadora, passou a discutir as importâncias de cada critério em relação a outro, realizando uma comparação par a par, baseada no Quadro 2.

As discussões foram alinhadas de forma que os três decisores obtivessem concordância em cada uma das comparações, estabelecendo importâncias mútuas. Após a verificação e consenso das respostas obtidas, foi construída a matriz de comparação das alternativas e critérios demonstrados na Tabela 5:

Tabela 5 – Resultados da matriz AHP com clientes do concessionário do estado do Pará

Critérios							Soma Linhas
	Marca	Preço	Confiança	Qualidade	Pós-Venda	Relacionamento LP	
Marca	1	1/3	1/7	1/3	1/5	1/5	<b>0,24</b>
Preço	3	1	1/3	1	1/5	1/3	<b>0,52</b>
Confiança	7	3	1	3	1	1	<b>1,59</b>
Qualidade	3	1	1/3	1	1/3	1	<b>0,70</b>
Pós-Venda	5	5	1	3	1	1	<b>1,66</b>
Relacionamento LP	5	3	1	1	1	1	<b>1,29</b>
<b>Total</b>	<b>24,00</b>	<b>13,33</b>	<b>3,81</b>	<b>9,33</b>	<b>3,73</b>	<b>4,53</b>	<b>6,00</b>

Fonte: A autora (2017).

Na construção da matriz quadrada foram determinados os níveis de importância de cada critério, onde, os valores que estão na diagonal são unitários e cada variável comparada a ela mesma é igual à unidade 1. Na sequência, as respostas obtidas foram hierarquizadas obtendo os pesos numéricos que, posteriormente foram analisadas aos resultados finais com o objetivo de verificar o grau de consistência desta matriz (CR), conforme demonstra a Tabela 6:

Tabela 6 – Determinação do grau de consistência da matriz

Vetor	Z	Z/W	N	RI	IC	CR
0,040	0,244	6,157				
0,087	0,538	6,191				
0,265	1,646	6,216				
0,117	0,719	6,120	6,000	1,240	0,039	<b>0,032</b>
0,276	1,741	6,309				
0,215	1,332	6,190				
<b>1,000</b>	<b>Média</b>	<b>6,197</b>				

Fonte: A autora (2017).

Após o cálculo da Matriz, verificou-se a consistência dos resultados obtidos conforme a escala de Saaty (1990), na qual a coluna "Vetor" representa os pesos que determinam as prioridades, onde, sempre que um elemento receber classificação superior é considerado como melhor em relação ao outro que recebeu uma classificação mais baixa. É calculado por meio da Equação 3:

$$\bar{w}(C_i) = \sum_{j=1}^m \bar{w}_j (C_i) / m, \quad (3)$$

O procedimento para o cálculo consiste em dividir cada valor obtido nesta classificação pelo total da soma da coluna do critério, na sequência todos esses somatórios são identificados na linha de cada critério. Por fim, divide-se esse somatório pelo total da soma dos critérios da matriz, esse processo é chamado de normalização, ou seja, o vetor. Em suma,

é uma média aritmética ponderada de cada linha, dividido pelo total do número de ordem da matriz.

A coluna "Z" é o somatório da multiplicação de cada critério pelo vetor, resultando uma média aritmética ponderada. A coluna "Z/W" representa a divisão da média ponderada pelo "vetor" de cada linha. A coluna "N" significa o número de ordem da matriz, nesse caso, seis. O "RI" é o número de índices aleatórios de acordo com a Tabela 1, proposta por Saaty (2005). Conforme estabelecido pelo autor, para obter uma boa estimativa em relação aos pesos estatísticos resultantes do AHP, a verificação final da matriz é feita por meio do cálculo do Índice de Consistência "IC" que é a diferença entre o N e o total do Z/W dividido pelo N - 1 (Fórmula 1) e a Razão de Consistência "CR", o qual, segundo Saaty (1990) deve ser menor que 10,00%. Para obter este índice é necessário dividir o "IC" pelo "RI" (Tabela 1).

O índice apresentado na Tabela 6 obteve um CR de 0,032, que representa percentualmente 3,18, demonstrando que a matriz calculada é consistente, conforme defende Saaty (1990). Dessa forma, após a certificação do CR, pode-se confirmar a validade dos dados obtidos na matriz AHP apresentada na Tabela 6. Posteriormente, verifica-se na Tabela 7 que a ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário localizado no Pará é a seguinte:

Tabela 7 – Ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do Pará

<b>Crítérios</b>	<b>Importância (%)</b>
Pós-Venda	27,60%
Confiança	26,48%
Relacionamento LP	21,52%
Qualidade	11,74%
Preço	8,70%
Marca	3,96%

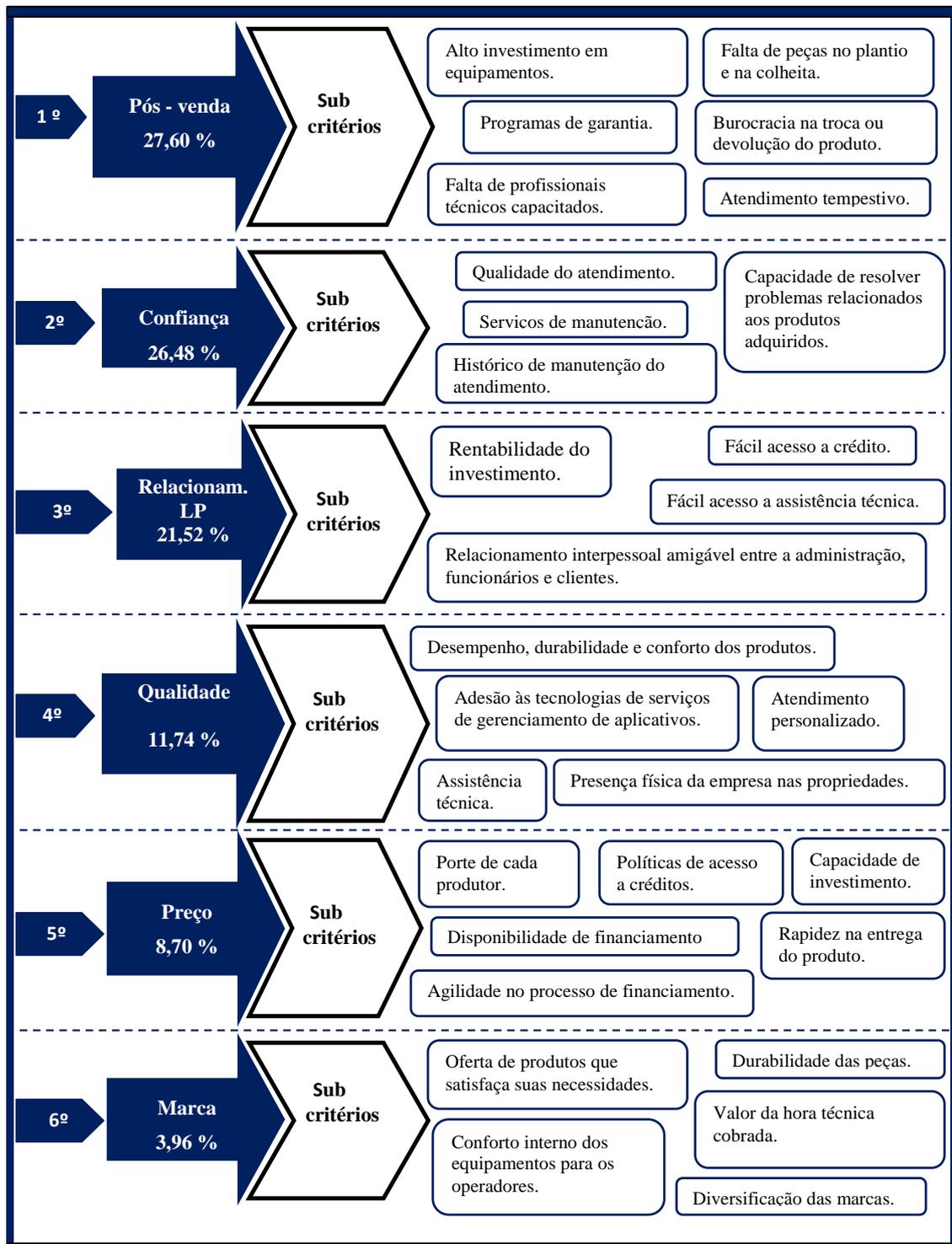
Fonte: A autora (2017).

Os resultados da aplicação da matriz apontam que o principal indicador de valor agregado percebido por estes clientes foi o pós-venda, com 27,60%. Em segundo lugar, o critério confiança, atingindo 26,48%. O terceiro classificado foi o relacionamento de longo prazo com 21,52% da opinião dos entrevistados. Em quarto lugar, a qualidade com 11,74%. O quinto foi o preço totalizando 8,70% e por último a marca com 3,96%.

#### **4.2.4 Estrutura hierárquica dos critérios e subcritérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do Pará**

Com base na ordem de importância dos critérios de valor agregado identificados por meio da matriz AHP, foi estruturada uma representação gráfica das hierarquias (Figura 5). Nesta etapa, foram inseridos os subcritérios presentes em cada um dos critérios identificados durante o grupo focal.

Figura 5 – Hierarquia dos critérios de valor agregado percebidos por clientes do concessionário do estado do Pará



Fonte: A autora (2017).

Ao aplicar a técnica de hierarquia dos critérios, observa-se graficamente que a Figura 5 apresenta a opinião dos gestores de compras sobre quais os critérios percebidos por estes

como valor agregado a produtos e serviços agrícolas. Adicionalmente é possível constatar que para cada um dos critérios, foram identificados subcritérios, os quais compõem um conjunto de fatores que contribuem para que os clientes percebam valor agregado. Desta forma, a Figura 5 permite visualizar a ordem de importância destes critérios e os aspectos qualitativos que levaram os gestores a escolher cada critério como mais ou menos importante no momento da tomada de decisão de compra.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO LOCALIZADO NO ESTADO DO MT

A empresa localizada no estado do Mato Grosso é concessionário autorizado de um importante fabricante de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e possui concessão para atuar neste estado brasileiro. No ano de 2016 obteve faturamento de R\$ 507 milhões de reais, possui 367 funcionários e sua participação em vendas de colheitadeiras na sua região de atuação é de 34%, tratores 32% e implementos 27%.

##### 4.3.1 Identificação dos clientes integrantes da pesquisa do concessionário do MT

Nesta empresa, a entrevista não estruturada foi realizada com o gerente geral da mesma, o qual possui atribuição de gerenciar sua equipe comercial, visitar clientes na região, prospectar novos negócios, acompanhar os processos de devoluções, consignações e garantias dos produtos e acompanhar as metas e prospecções das vendas focando na melhoria dos resultados.

Da mesma forma que nos concessionários do RS e do Pará, foi solicitado ao profissional a emissão do relatório de faturamento em seu sistema de gestão contendo nomes dos clientes, quantidades e valores das aquisições no período de 01/01/2014 a 31/12/2016, logo, foi possível a identificação dos clientes mais representativos em valor e volume de compra de equipamentos agrícolas (tratores, colheitadeiras e implementos), peças e serviços nos últimos três anos. Após, foi solicitado que o mesmo fizesse contato com estes clientes questionando se concordavam em participar da pesquisa e com base em agenda prévia, se dirigir até o concessionário para participar de uma reunião (grupo focal).

Para melhor organizar as informações e planejar a execução dos trabalhos, foi elaborada uma ficha de controle com os dez melhores posicionados no *ranking* de compras, pois alguns clientes que se encontravam melhor posicionados neste *ranking*, poderiam não concordar em participar da pesquisa, neste sentido, quando da ocorrência deste fato,

selecionou-se sempre o seguinte na lista. Para fins de pesquisa, os valores extraídos dos relatórios foram arredondados e estão apresentados no Quadro 12:

Quadro 12 – *Ranking* de Compras de Clientes em R\$, do Concessionário do estado do MT

Entrevistado: Gerente de Vendas							
Período: 01/2014 à 12/2016							
Clientes	Tratores	Colheitadeiras	Implementos	Peças	Serviços	Total	Participa
7	2.009.319,00	7.972.804,00	1.347.720,00	2.403.226,00	1.334.734,00	15.067.824,00	NÃO
3	3.683.752,00	3.986.402,00	1.010.790,00	1.645.264,00	557.340,00	10.883.562,00	SIM
1	1.000.306,00	5.580.963,00	673.860,00	1.298.703,00	391.376,00	8.945.221,00	NÃO
4	1.751.456,00	3.787.082,00	662.292,00	1.138.048,00	588.661,00	7.927.551,00	SIM
10	1.506.989,00	2.790.481,00	393.085,00	703.645,00	398.451,00	5.792.659,00	NÃO
2	1.573.966,00	1.893.541,00	275.159,00	500.871,00	278.681,00	4.522.225,00	SIM
9	602.795,00	2.491.501,00	314.468,00	568.819,00	358.245,00	4.335.834,00	NÃO
8	837.216,00	1.893.541,00	168.465,00	451.259,00	271.403,00	3.621.889,00	NÃO
5	586.051,00	2.192.521,00	134.772,00	370.133,00	275.374,00	3.558.855,00	NÃO
6	289.834,00	1.863.643,00	146.003,00	421.970,00	289.161,00	3.010.615,00	NÃO

Fonte: A autora (2017).

Após a consolidação dos valores extraídos do relatório fornecido pela empresa, foi possível determinar os principais clientes em relação a valor de compras nos últimos três anos e definir quais estavam dispostos a participar do grupo focal para execução da pesquisa. Os resultados da reunião com os clientes ou seus gestores estão apresentados na sequência.

#### 4.3.2 Grupo focal com clientes do concessionário do estado do MT

Na data marcada os clientes que concordaram em participar da pesquisa foram até a sede do concessionário, sendo que o cliente três foi o proprietário da fazenda, o cliente quatro foi o gestor da fazenda e o cliente dois compareceu a esposa do proprietário da fazenda, a qual gerencia e atua como administradora das propriedades. Todos os participantes são os responsáveis pela aquisição, troca, manutenção e conservação de equipamentos, peças e serviços agrícolas.

Para melhor entender o tema proposto na entrevista, primeiramente foi apresentado o conceito de valor agregado a produtos e serviços, sendo que na sequência foi projetado o

questionário e iniciaram-se as discussões sobre cada um dos critérios sugeridos na pesquisa. Após a opinião, análise e interpretação dos dados apresentados neste grupo, foi necessário uma seleção e consolidação dos resultados pela pesquisadora, conforme demonstrado a seguir:

Critério: Marca

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os participantes da pesquisa entendem que a marca é um dos fatores decisivos no momento da compra, tendo em vista que alguns fabricantes já possuem história de fornecimento de produtos agrícolas em sua região, assim como, possuem rede de distribuição e assistência técnica consolidada, fazendo com que o comprador crie identificação com a marca e priorize adquirir produtos da mesma empresa. Ponderam também que pelo fato de serem considerados protistas, ou seja, clientes que compram grandes quantidades tem atendimento diferenciado da própria indústria, além de preços que favorecem aquisição de vários produtos no mesmo momento. Visualizam ainda, que a marca está relacionada à capacidade financeira do produtor, pois algumas ofertam produtos de qualidade e tecnologia superior, os quais possuem valores de compra mais elevados que algumas marcas mais simples. Mencionam também que as melhores e maiores marcas possuem tecnologias de ponta, principalmente em termos de agricultura de precisão, fazendo que o valor do investimento mais alto no momento da aquisição seja compensado pelo ganho de produtividade, tempo e durabilidade dos equipamentos.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério marca, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, das respostas identificaram-se os seguintes subcritérios: A história de fornecimento de produtos agrícolas em sua região; rede de distribuição e assistência técnica consolidada; capacidade financeira do produtor; qualidade e tecnologia superior; ganho de produtividade, tempo e durabilidade dos equipamentos.

Critério: Preço

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os gestores entendem que o preço é fator relevante no momento da compra, contudo, destacam que esta variável pode ser deixada em segundo plano, pois

entendem que o valor do produto adquirido contempla um conjunto de requisitos, como: qualidade, conforto, segurança, produtividade e tecnologia inserida no produto. Ponderam ainda, que fazem comparativos de gastos com manutenção e assistência técnica durante a vida útil dos equipamentos adquiridos para identificar se o produto mais barato no momento da compra se mantém assim até o final do seu uso, isto é, visualiza preço não como variável isolada, mas sim como um conjunto de fatores que acontecem a médio e longo prazo.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério preço, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, das respostas identificaram-se os seguintes subcritérios: Qualidade; conforto; produtividade; tecnologia.

Critério: Confiança

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os respondentes comentam sobre este critério de duas formas, primeiramente sobre confiança nos produtos adquiridos, os quais devem ser revestidos de itens como alta produtividade, facilidade de operação, segurança, baixa manutenção e economia de combustível. Destacam ainda, que a confiança no concessionário é fundamental, pois as relações de fornecimento de produtos agrícolas devem ser revestidas de confiança mútua, ou seja, em épocas de plantio e colheita os produtores alegam que não existe tempo para espera na entrega e assistência técnica de equipamentos, deste modo, visualizam o concessionário como um parceiro em que confiam e que é fundamental para sua cadeia produtiva, enfatizando que não realizam negócios com empresas que não confiam.

Diante da análise das respostas foi possível identificar subcritérios dentro do critério confiança, visto que, para determinar sua importância, torna-se oportuno verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Assim sendo, dentre as respostas pode-se identificar os seguintes subcritérios: Alta produtividade; facilidade de operação; segurança; baixa manutenção; economia de combustível; confiança mútua.

Critério: Qualidade

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: A qualidade do produto adquirido é visualizada pelos gestores sob uma ótica conjunta, onde é ponderado o aspecto estético, o conforto para operar o equipamento, o

treinamento que o concessionário oferece aos operadores, o índice de paradas de produção, a produtividade e a quantidade de perdas durante processos de plantio e colheita. Enfatizam que o departamento de pós-venda do concessionário, peças e assistência devem estar preparadas no tocante a mix de peças de reposição e capacidade técnica dos mecânicos, em razão de que, tratam com produtos de alta tecnologia que dependem de pessoas altamente capacitadas para mantê-los funcionando.

Ao analisar as respostas, foram identificados subcritérios dentro do critério qualidade, uma vez que, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Consequentemente, das respostas obtidas foi possível identificar os seguintes subcritérios: Estética; conforto para operar o equipamento; treinamento oferecido aos operadores; índice de paradas de produção; produtividade; perdas durante os processos de plantio e colheita; mix de peças de reposição; capacidade técnica dos mecânicos.

Critério: Pós-venda

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os gestores destacam que este critério é um dos mais relevantes no momento da compra, são enfáticos a externar que não adquirem produtos de concessionários que oferecem pós-venda deficiente. Entendem que os fornecedores de produtos agrícolas devem planejar suas operações em especial nos períodos de plantio e colheita, pois, nestes períodos precisam manter estoque de peças maior e mais diversificado, já que eventuais problemas podem ser reparados imediatamente, sem necessidade de aguardar o item chegar da fábrica. Reforçam também, que a empresa precisa manter estrutura de pessoas e logística capazes de colocar em operação o mais rápido possível os equipamentos que eventualmente apresentem problemas durante os trabalhos. Destacam que em regiões onde a localização geográfica é distante dos fabricantes, o pós-venda é um diferencial que afeta diretamente o resultado da produção agrícola.

Por meio da análise das respostas, foi possível a identificação de subcritérios dentro do critério pós-venda, em razão de que, para determinar sua importância, é necessário identificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desse modo, mediante as respostas obtidas, podem-se identificar os seguintes subcritérios: Planejamento de operações nos períodos de plantio e colheita; estoque de peças maior e mais diversificado; reparação de problemas de imediato; estrutura de pessoas e logística eficazes; localização geográfica.

Critério: Relacionamento de longo prazo

Importante: Sim

Porque este Critério é Importante?

Respostas: Os gestores destacam que geralmente adquirem produtos considerando diversas variáveis, contudo reiteram que o relacionamento de longo prazo tem muita influência no momento da compra, pois as relações pessoais com os concessionários, seus vendedores e proprietários criam laços de fidelidade e reciprocidade. Procuram sempre que possível comprar de fornecedores com os quais tem histórico de vários anos de parceria, onde possam adquirir produtos, peças e serviços com facilidade de crédito, podendo pagar em períodos de safra ou até mesmo que possam receber seus equipamentos mesmo antes de liberações burocráticas e bancárias, fatos estes que segundo os gestores são demorados e podem atrasar a produção agrícola. Estes entendem que o relacionamento de longo prazo está ligado diretamente a confiança entre as partes.

A análise das respostas permitiu identificar subcritérios dentro do critério relacionamento de longo prazo, pois, para determinar sua importância, é necessário verificar quais variáveis são consideradas pelos clientes. Desta forma, por meio das respostas foi possível observar os seguintes subcritérios: Relações pessoais com os concessionários; laços de fidelidade e reciprocidade; histórico de fornecedores; facilidade de crédito; confiança entre as partes; recebimento dos equipamentos antes da liberação do financiamento.

#### **4.3.3 Aplicação da Matriz AHP no grupo focal com clientes do concessionário do MT**

Após os clientes responderem ao questionário, relataram suas opiniões referentes a quais critérios dentre os apresentados, são os mais importantes no momento da tomada de decisão de compra. Para a comparação entre as alternativas considerando os critérios avaliados, cada um dos três participantes recebeu uma cópia com a escala fundamental de Saaty, apresentada no Quadro 2, assim como, aplicaram seus conhecimentos prévios no julgamento para elaboração da matriz. A partir deste momento, o grupo focal conduzido pela pesquisadora, passou a discutir as importâncias de cada critério em relação a outro, realizando uma comparação par a par, baseada no Quadro 2.

As discussões foram alinhadas de forma que os três decisores obtivessem concordância em cada uma das comparações, estabelecendo importâncias mútuas. Após a verificação e consenso das respostas obtidas, foi construída a matriz de comparação das alternativas e critérios demonstrados na Tabela 8:

Tabela 8 – Resultados da matriz AHP com clientes do concessionário do estado do MT

Critérios							Soma Linhas
	Marca	Preço	Confiança	Qualidade	Pós-Venda	Relacionamento LP	
Marca	1	1/3	1/5	1	1/7	1/3	<b>0,34</b>
Preço	3	1	1/3	1	1/3	1	<b>0,70</b>
Confiança	5	3	1	1	1/3	1	<b>1,12</b>
Qualidade	1	1	1	1	1/3	1	<b>0,71</b>
Pós-Venda	7	3	3	3	1	3	<b>2,32</b>
Relacionamento LP	3	1	1	1	1/3	1	<b>0,81</b>
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>9,33</b>	<b>6,53</b>	<b>8,00</b>	<b>2,48</b>	<b>7,33</b>	<b>6,00</b>

Fonte: A autora (2017).

Na construção da matriz quadrada foram determinados os níveis de importância de cada critério, onde, os valores que estão na diagonal são unitários e cada variável comparada a ela mesma é igual à unidade 1.

Na sequência, as respostas obtidas foram hierarquizadas obtendo os pesos numéricos conforme a ordem de importância descrita por Saaty (2009) descrita no Quadro 2. Após construir a matriz e comparar os pesos das linhas em relação às colunas, foram estabelecidas as notas que foram comparadas aos resultados finais com o objetivo de confirmar o grau de consistência desta matriz (CR), conforme demonstra a Tabela 9:

Tabela 9 – Determinação do grau de consistência da matriz

Vetor	Z	Z/W	N	RI	IC	CR
0,057	0,352	6,124				
0,117	0,733	6,243				
0,187	1,207	6,462				
0,118	0,742	6,308	6,000	1,240	0,062	<b>0,050</b>
0,386	2,457	6,358				
0,134	0,857	6,380				
<b>1,000</b>	<b>Média</b>	<b>6,312</b>				

Fonte: A autora (2017).

Calculada a Matriz, observou-se a consistência dos resultados obtidos conforme a escala de Saaty (1990), na qual a coluna "Vetor" representa os pesos que determinam as prioridades, onde, sempre que um elemento receber classificação superior é considerado como melhor em relação ao outro que recebeu uma classificação mais baixa. É calculado por meio da Equação 3:

$$\bar{w}(C_i) = \sum_{j=1}^m \bar{w}_i (C_i) / m, \quad (3)$$

O procedimento para o cálculo consiste em dividir cada valor obtido nesta classificação pelo total da soma da coluna do critério, na sequência todos esses somatórios são identificados na linha de cada critério. Por fim, divide-se esse somatório pelo total da soma

dos critérios da matriz, esse processo é chamado de normalização, ou seja, o vetor. Em suma, é uma média aritmética ponderada de cada linha, dividido pelo total do número de ordem da matriz.

A coluna "Z" é o somatório da multiplicação de cada critério pelo vetor, resultando uma média aritmética ponderada. A coluna "Z/W" representa a divisão da média ponderada pelo "vetor" de cada linha. A coluna "N" significa o número de ordem da matriz, nesse caso, seis. O "RI" é o número de índices aleatórios de acordo com a Tabela 1, proposta por Saaty (2005). Conforme estabelecido pelo autor, para obter uma boa estimativa em relação aos pesos estatísticos resultantes do AHP, a verificação final da matriz é feita por meio do cálculo do Índice de Consistência "IC" que é a diferença entre o N e o total do Z/W dividido pelo N - 1 (Fórmula 1) e a Razão de Consistência "CR", o qual, segundo Saaty (1990) deve ser menor que 10,00%. Para obter este índice é necessário dividir o "IC" pelo "RI" (Tabela 1).

Percebe-se que o índice apresentado na Tabela 8 obteve um CR de 0,050, que representa percentualmente 5,04, demonstrando que a matriz calculada é consistente, conforme defende Saaty (1990). Na sequência, após a certificação do CR, pode-se confirmar a validade dos dados obtidos na matriz AHP apresentada na Tabela 9. Por fim, verifica-se na Tabela 10 que a ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário localizado no MT é a seguinte:

Tabela 10 – Ordem de importância dos critérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do MT

<b>Critério</b>	<b>Importância (%)</b>
Pós-Venda	38,64%
Confiança	18,67%
Relacionamento LP	13,44%
Qualidade	11,77%
Preço	11,74%
Marca	5,74%

Fonte: A autora (2017).

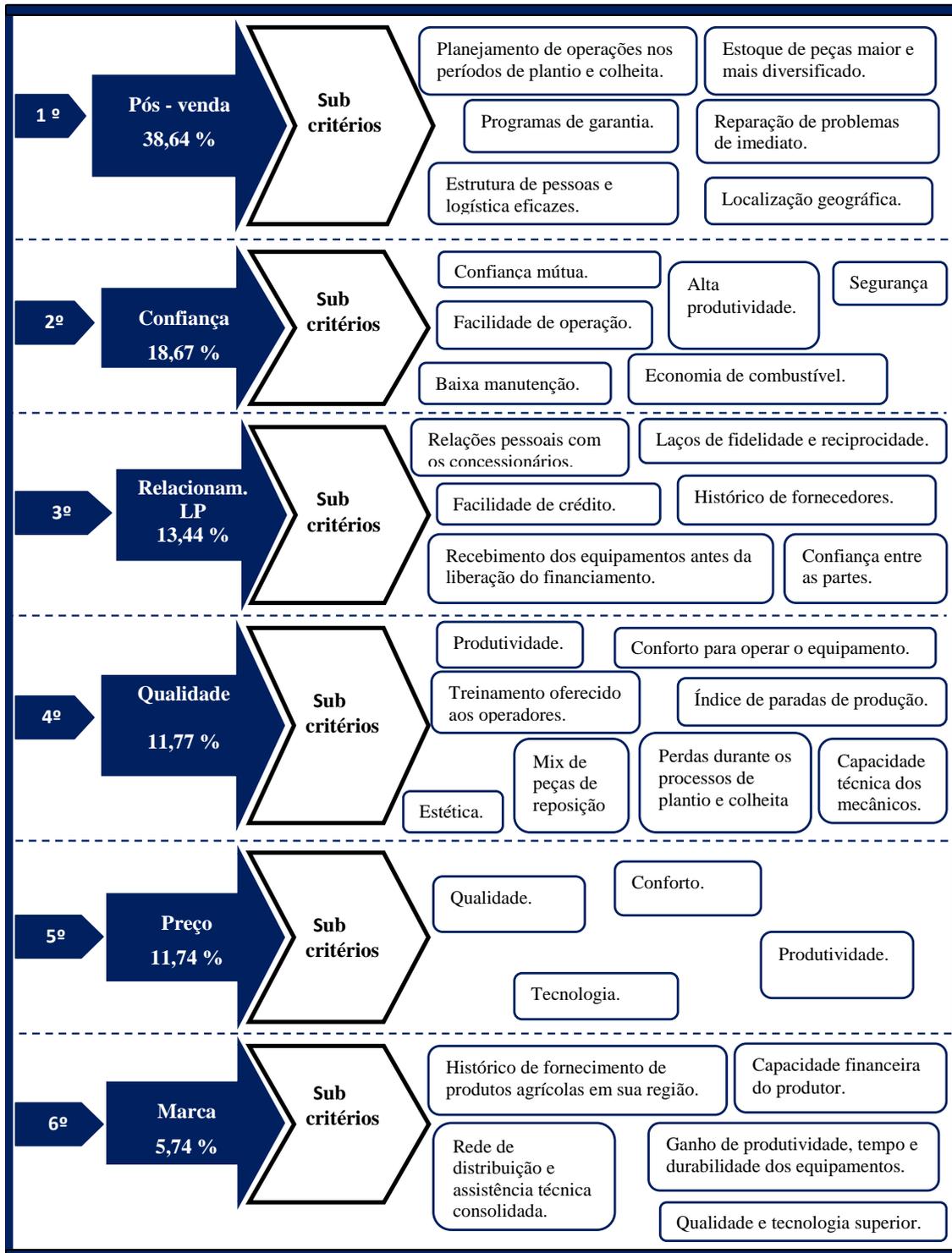
Os resultados da aplicação da matriz apontam que o principal indicador de valor agregado percebido por estes clientes foi o pós-venda, com 38,64%. Em segundo lugar, o critério confiança, atingindo 18,67%. O terceiro classificado foi o relacionamento de longo

prazo com 13,44%. Em quarto lugar, a qualidade com 11,77%. O quinto foi o preço totalizando 11,74%. Contudo, a marca foi o último critério considerado pelos clientes, totalizando 5,74% da opinião dos entrevistados.

#### **4.3.4 Estrutura hierárquica dos critérios e subcritérios de valor agregado percebidos pelos clientes do concessionário do MT**

Com base na ordem de importância dos critérios de valor agregado identificados por meio da matriz AHP, foi estruturada uma representação gráfica das hierarquias (Figura 6). Nesta etapa, durante o grupo focal, foram levantados subcritérios julgados relevantes pelos entrevistados presentes em cada um dos critérios identificados.

Figura 6 – Hierarquia dos critérios de valor agregado percebidos por clientes do concessionário do estado do MT



Fonte: A autora (2017).

Ao aplicar a técnica de hierarquia dos critérios, observa-se graficamente que a Figura 6 apresenta a opinião dos gestores de compras sobre quais os critérios percebidos por estes

como valor agregado a produtos e serviços agrícolas. Adicionalmente é possível constatar que para cada um dos critérios, foram verificados subcritérios, os quais compõem um conjunto de fatores que contribuem para que os clientes percebam valor agregado. Desta forma, a Figura 6 permite visualizar a ordem de importância destes critérios e os aspectos qualitativos que levaram os gestores a escolher cada critério como mais ou menos importante no momento da tomada de decisão de compra.

#### 4.4 COMPARAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta fase da pesquisa visa consolidar os resultados obtidos em cada uma das empresas estudadas e em seus diferentes estados do Brasil. Conjuntamente, promove a comparação das percepções dos clientes e identifica pontos de convergência e divergência sobre valor agregado a produtos e serviços. Assim sendo, a realização da próxima etapa consiste na comparação dos critérios de valor agregado.

##### 4.4.1 Comparação da importância dos critérios de valor agregado

Para fins de comparação dos resultados entre as três empresas pesquisadas, elaborou-se a Tabela 11, a qual apresenta os resultados lado a lado, possibilitando a verificação percentual dos critérios selecionados de cada estado:

Tabela 11 – Critérios de Importância de Valor Agregado dos Três Concessionários

Concessionário RS		Concessionário PA		Concessionário MT	
Critérios	%	Critérios	%	Critérios	%
Confiança	39,08%	Pós-Venda	27,60%	Pós-Venda	38,64%
Pós-Venda	19,00%	Confiança	26,48%	Confiança	18,67%
Qualidade	17,91%	Relacionamento LP	21,52%	Relacionamento LP	13,44%
Relacionamento LP	10,50%	Qualidade	11,74%	Qualidade	11,77%
Preço	7,88%	Preço	8,70%	Preço	11,74%
Marca	5,63%	Marca	3,96%	Marca	5,74%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: A autora (2017).

Os resultados apresentados apontam que o critério mais importante considerado pelos clientes como valor agregado a produtos e serviços foi pós-venda, pois, dos nove clientes

pesquisados, seis, percebem este critério como mais relevante no momento de decidir a compra. Somente os três clientes do concessionário do RS, entendem que o critério mais importante é confiança. Esta diferença de opiniões entre os estados pode ser explicada ao analisar as respostas aos questionários, onde se observa que clientes localizados em estados onde suas propriedades estão geograficamente mais distantes da fábrica, a qual está localizada no RS, possuem maior preocupação com paradas de produção dos equipamentos por falta de peças de reposição e por falta de técnicos especializados para realizar manutenção destes bens.

Observa-se também que nos critérios de confiança, qualidade e relacionamento LP, as opiniões entre os clientes dos concessionários são divergentes, sendo que somente preço e marca, são visualizados na mesma ordem de importância. A distribuição da opinião dos clientes está assim representada na Figura 7:

Figura 7 – Divergência e Convergência de Opiniões dos Clientes dos estados do RS, PA e MT

<b>Critérios</b>	<b>RS</b>	<b>PA</b>	<b>MT</b>
Confiança	■	■	■
Pós-Venda	■	■	■
Qualidade	■	■	■
Relacionamento LP	■	■	■
Preço	●	●	●
Marca	●	●	●
<span style="color: blue;">■</span> Critérios Divergentes <span style="color: red;">●</span> Critérios Convergentes			

Fonte: A autora (2017).

Deste modo, ao observar a Figura 7, percebe-se que somente dois critérios são considerados e entendidos como mais importantes em termos de valor agregado a produtos e serviços para os nove clientes estudados, sendo que os demais se demonstram divergentes na ordem de prioridade, conforme demonstra a Tabela 12:

Tabela 12 – Ordem de importância dos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT

<b>Crítérios</b>	<b>RS</b>	<b>PA</b>	<b>MT</b>
Confiança	1º	2º	2º
Pós-Venda	2º	1º	1º
Qualidade	3º	4º	4º
Relacionamento LP	4º	3º	3º
Preço	5º	5º	5º
Marca	6º	6º	6º

Fonte: A autora (2017).

Observa-se pela Tabela 12 que o critério de confiança é o mais importante para os clientes do concessionário do RS e o segundo mais importante para os clientes dos concessionários do PA e MT. As respostas aos questionários comprovam a importância deste critério para os clientes, pois estes consideram os relacionamentos pessoais com o concessionário, credibilidade do produto e pós-venda como fatores decisivos no momento da compra. Neste critério identifica-se um relacionamento direto com pós-venda na percepção dos clientes sobre confiança. Esta relação também é observada em estados do PA e MT, onde o pós-venda foi considerado o critério mais importante, pois, conforme entrevistas realizadas, notou-se uma preocupação dos clientes com relação à localização geográfica que se encontram, ou seja, há receio de que, a reparação de problemas de imediato, quando necessitarem substituir seus equipamentos ou peças, assistência técnica e atendimento tempestivo, podem ser penalizados no período do plantio ou da colheita. Por outro lado, no RS, onde é localizada a fábrica, os clientes avaliaram este critério em segundo lugar, percebendo a importância de que o concessionário disponibilize estrutura física, rapidez e pessoal capacitado para atendê-los, principalmente nos períodos de safra.

Ao analisar o relacionamento de LP, verifica-se que os concessionários do PA e MT entendem como terceiro critério mais importante na decisão de compra dos clientes. Destacam ainda que, para que a importância do relacionamento interpessoal entre a administração, funcionários e clientes seja de fidelidade e reciprocidade, é necessário que este critério seja construído por meio de confiança e relação amigável entre as partes envolvidas, resultando na rentabilidade do investimento. Por outro lado, para o estado do RS, as opiniões com relação a este critério ficaram em quarto lugar, onde a importância da relação pessoal entre os proprietários, vendedores e clientes é indicada para que haja flexibilidade nas negociações.

Por fim, os critérios de preço e marcas tiveram sua participação em quinto e sexto lugar, respectivamente. Na sequência, nos três estados estudados, as opiniões mais discutidas quanto ao preço foram a qualidade, o conforto e a disponibilidade de créditos, visto que, quando se tem confiança, pós-venda e relacionamento de LP consolidados, estes subcritérios passam a ser os principais no momento da decisão de compra. Quanto à marca, enfatizaram a importância do concessionário manter produtos que satisfaça suas necessidades no que está relacionado a tecnologia, durabilidade e conforto dos equipamentos garantindo ganho na produtividade e no tempo.

#### 4.4.2 Consolidação das opiniões referentes aos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT

Após demonstrar a comparação, a ordem de prioridade e a justificativa da hierarquia da escolha dos critérios de valor agregado a produtos e serviços, a Tabela 13 apresenta o cálculo da média e a ordem de importância desses critérios por estado brasileiro:

Tabela 13 – Média das importâncias dos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT

<b>Critérios</b>	<b>RS</b>	<b>PA</b>	<b>MT</b>	<b>Média</b>	<b>Ordem Importância</b>
Pós-Venda	19,00%	27,60%	38,64%	<b>28,41%</b>	<b>1º</b>
Confiança	39,08%	26,48%	18,67%	<b>28,08%</b>	<b>2º</b>
Relacionamento LP	10,50%	21,52%	13,44%	<b>15,15%</b>	<b>3º</b>
Qualidade	17,91%	11,74%	11,77%	<b>13,81%</b>	<b>4º</b>
Preço	7,88%	8,70%	11,74%	<b>9,44%</b>	<b>5º</b>
Marca	5,63%	3,96%	5,74%	<b>5,11%</b>	<b>6º</b>
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: A autora (2017).

Com base nos percentuais de cada estado foi calculado a média e a ordem de importância dos critérios de valor agregado identificados pelos clientes. A Tabela 13 demonstra uma proximidade percentual entre o critério de pós-venda e o de confiança, isto ocorre pelo fato de que, nas entrevistas foi possível perceber a vinculação que os clientes estabeleceram ao justificar a importância que cada um representa no momento da decisão de compra conforme seu estado. No tocante ao relacionamento de LP, qualidade, preço e marca,

os percentuais médios são mais distantes devido a variedade na importância e nos pesos atribuídos aos critérios identificados.

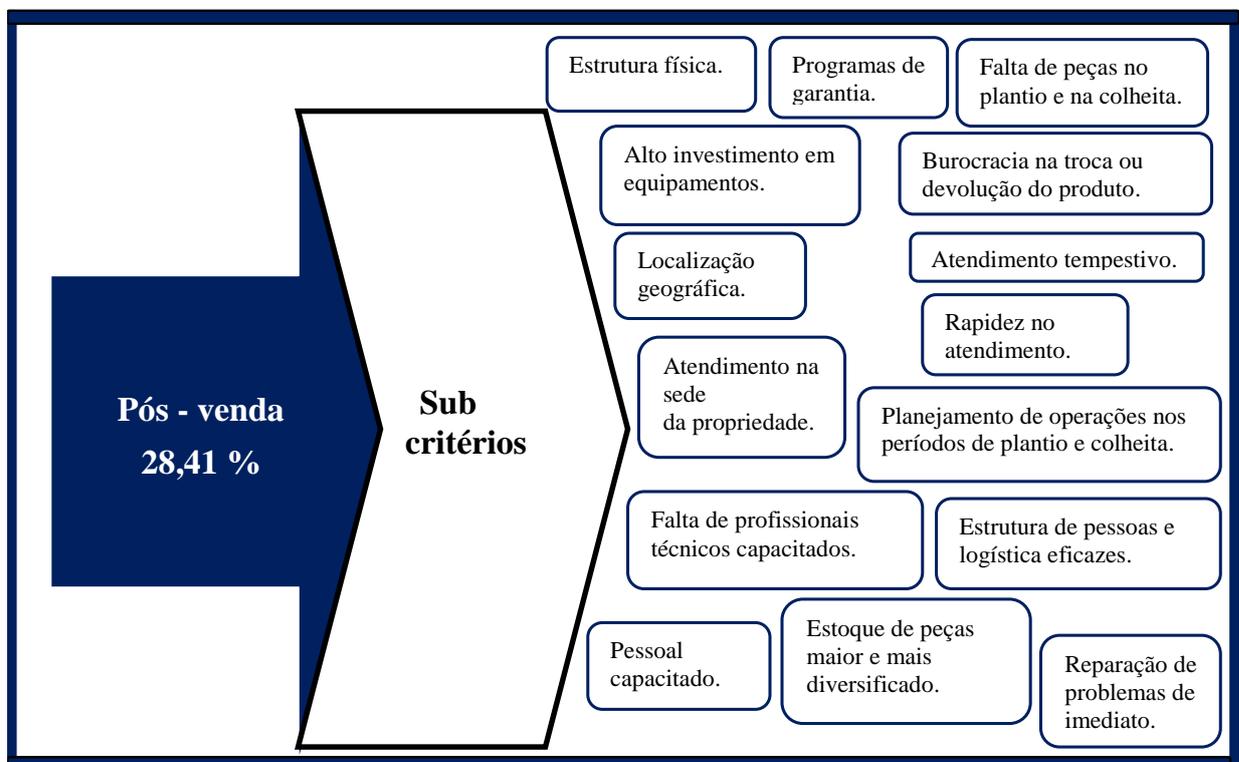
#### 4.4.3 Comparação e Consolidação dos subcritérios

A execução deste tópico visa à apresentação e comparação de cada critério com sua média, assim como, a consolidação dos subcritérios identificados nas entrevistas realizadas em clientes nos estados do RS, PA e MT.

##### 4.4.3.1 Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério pós-venda

Com a finalidade de evidenciar a consolidação dos subcritérios identificados no critério de pós-venda, foi elaborada a Figura 8, onde se optou pelo agrupamento dos três estados brasileiros, ilustrando todas as opiniões apresentadas pelos clientes nas entrevistas.

Figura 8 – Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério pós-venda



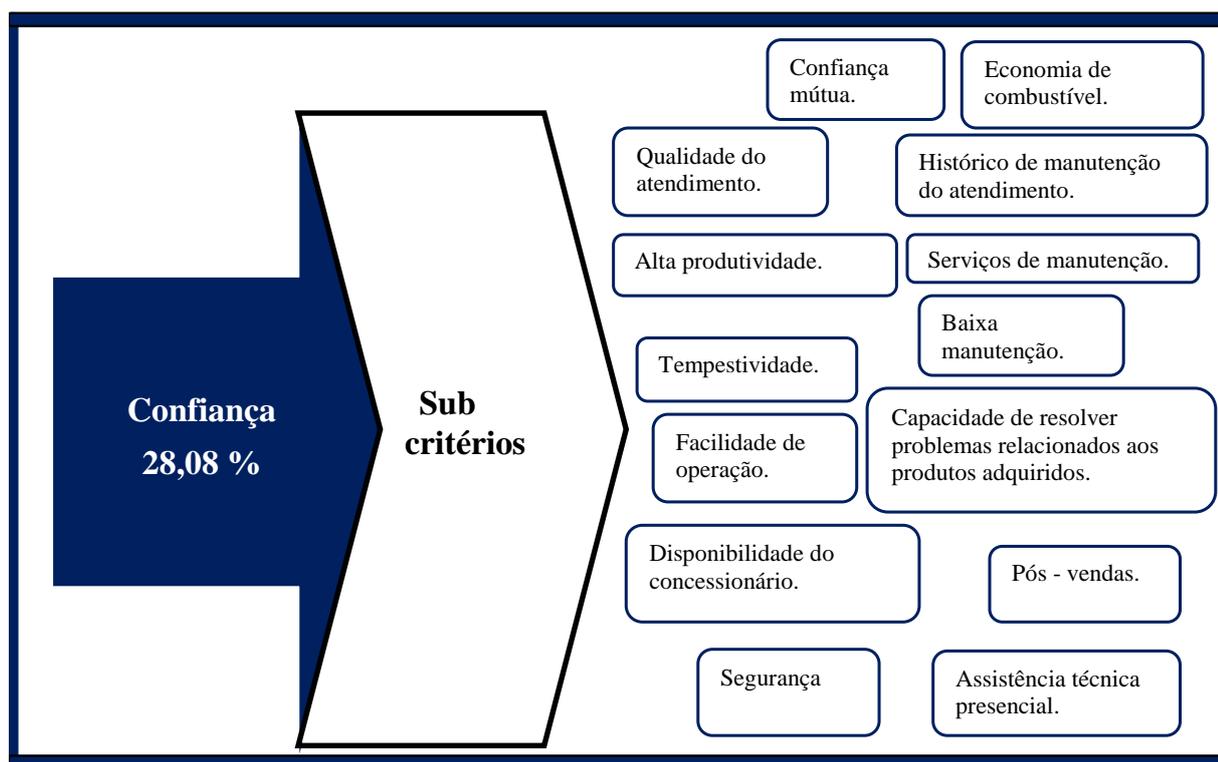
Fonte: A autora (2017).

Os subcritérios consolidados no critério de pós-venda demonstram a preocupação do cliente, sobretudo, com relação ao atendimento prestado pelo concessionário e reposição de peças na ocasião de um sinistro. Esta preocupação se dá por conta de que, onde há deficiência de pessoal capacitado, lentidão na reposição de peças e demora no atendimento, a produção poderá ser afetada, ocasionando prejuízo financeiro.

#### 4.4.3.2 Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério confiança

Com a finalidade de evidenciar a consolidação dos subcritérios identificados no critério de confiança, foi elaborada a Figura 9, onde se optou pelo agrupamento dos três estados brasileiros, ilustrando todas as opiniões apresentadas pelos clientes nas entrevistas.

Figura 9 – Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério confiança



Fonte: A autora (2017).

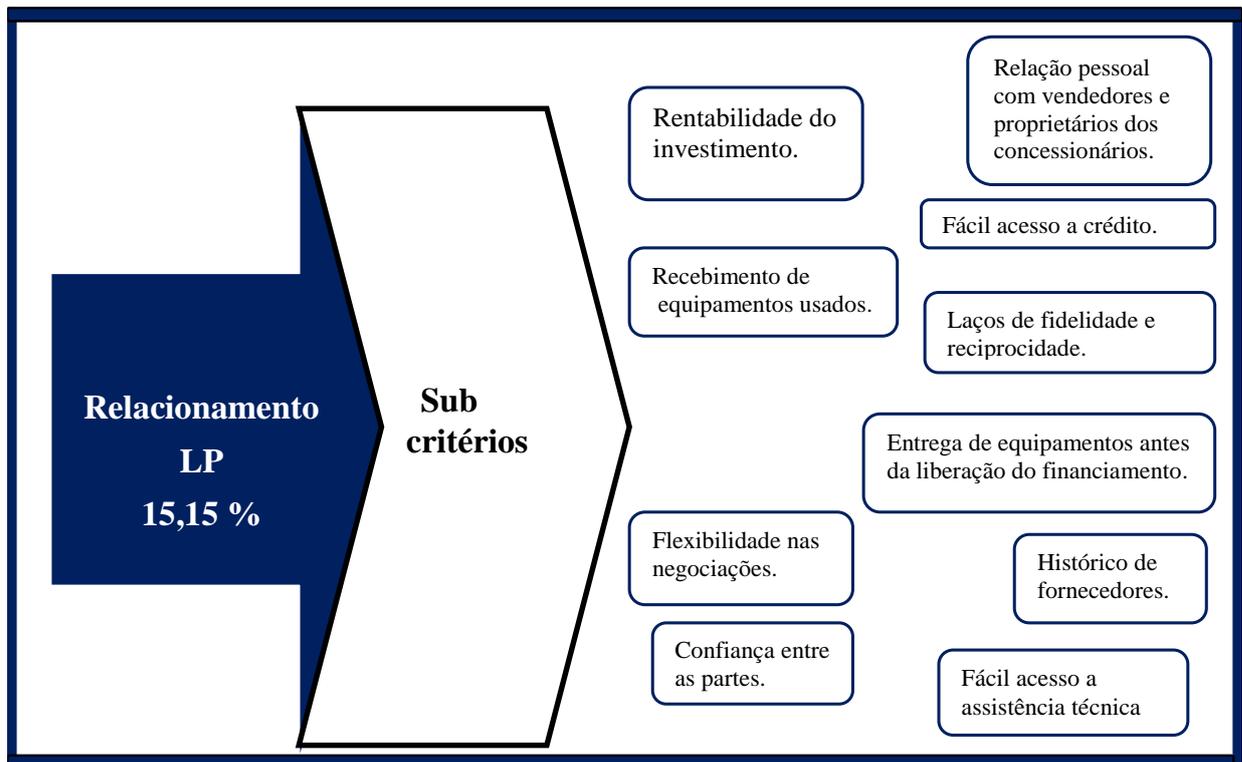
Por meio do agrupamento do critério de confiança, pode-se verificar uma variabilidade de subcritérios na opinião dos clientes, visto que, a confiabilidade em adquirir um produto ou serviço pode estar ligada ao atendimento prestado e a eficiência na resolução de problemas.

Assim, a consolidação deste critério permite identificar possíveis gargalos quando o índice de confiança apresentar níveis baixos de satisfação.

#### 4.4.3.3 Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério relacionamento de LP

Com vistas a evidenciar os subcritérios considerados pelos clientes durante as entrevistas nos três estados brasileiros, foi elaborada a Figura 10 onde é apresentada a consolidação dos subcritérios de valor agregado no relacionamento de LP:

Figura 10 – Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério relacionamento de LP



Fonte: A autora (2017).

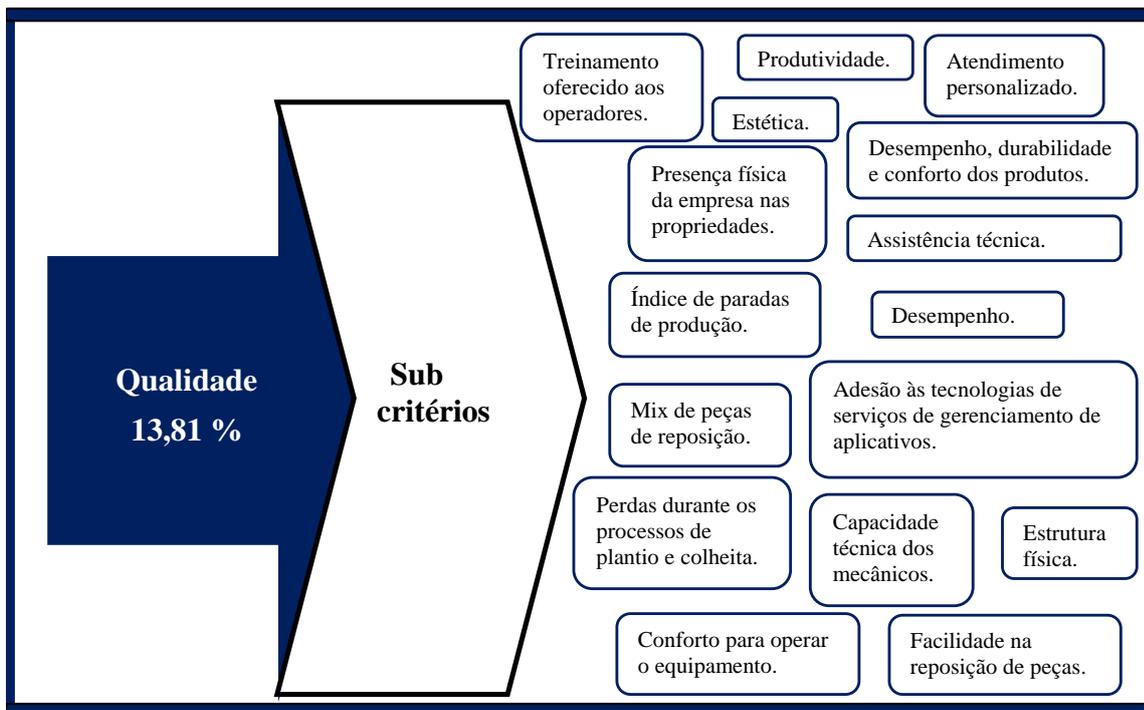
Para entender melhor a opinião dos clientes sobre a escolha do critério de relacionamento de LP, agruparam-se os subcritérios dos três estados brasileiros em uma única ilustração. Por meio deste procedimento foi possível observar que o relacionamento interpessoal entre a administração, funcionários e clientes e a entrega de equipamentos antes da liberação do financiamento são vistos como subcritérios nos três concessionários estudados. Desta forma, pode-se destacar a importância do gerenciamento e manutenção da

boa relação entre todos os envolvidos, tendo como finalidade dar continuidade às negociações.

#### 4.4.3.4 Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério qualidade

Para demonstrar os subcritérios identificados no critério de qualidade, foi realizado o agrupamento das opiniões dos nove clientes entrevistados. Para tanto, a Figura 11 consolida e ilustra todos os subcritérios de valor agregado em qualidade percebida pelos clientes nos estados do RS, PA e MT.

Figura 11 – Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério qualidade



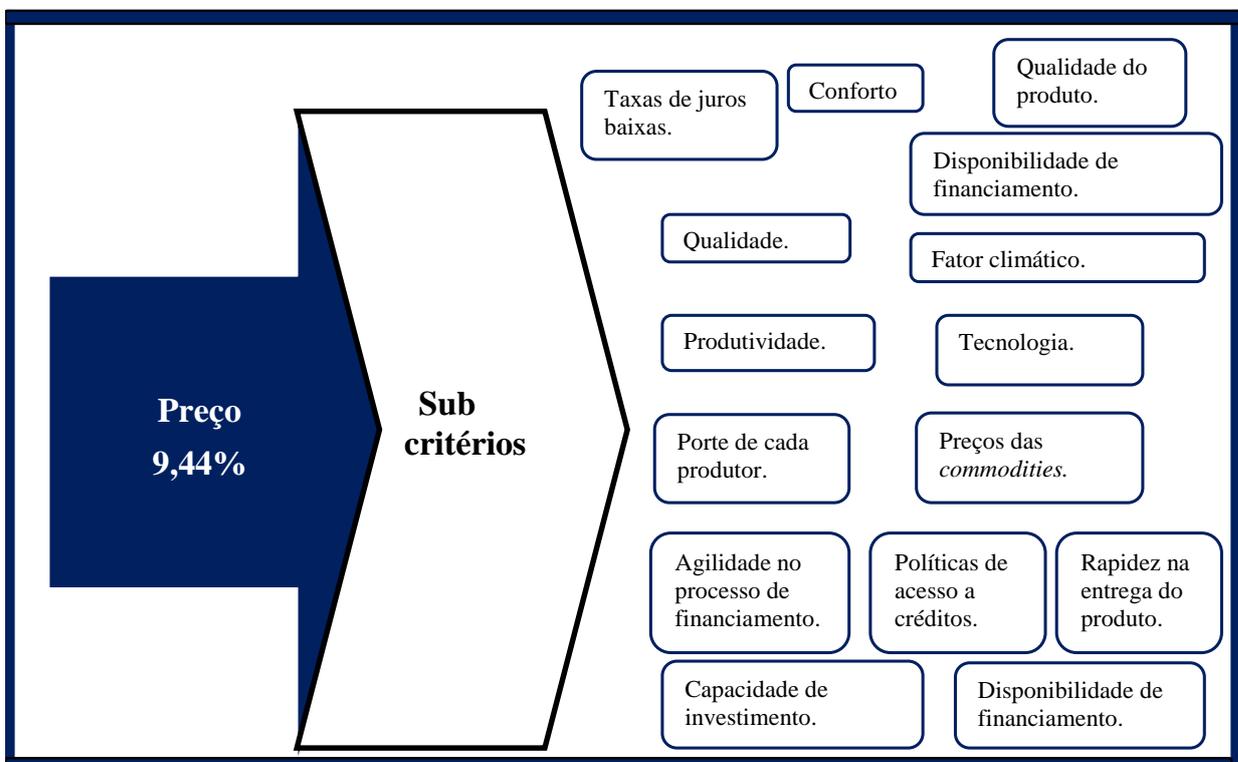
Fonte: A autora (2017).

Com base na Figura 11 é possível identificar no critério qualidade, quais os subcritérios apontados durante as entrevistas com os clientes nos três estados brasileiros. Ao reunir os dados, observou-se que a qualidade não está somente ligada ao produto, ela envolve vários elementos que também agregam valor durante as etapas do processo de negociação. À vista disso, percebeu-se que os clientes enxergam outros motivos para agregar valor à sua escolha, como por exemplo, a habilidade da empresa em coordenar o serviço prestado, a durabilidade, desempenho e até mesmo a estética dos itens oferecidos pelos concessionários.

#### 4.4.3.5 Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério preço

Pode-se dizer que a aquisição de um produto ou serviço requer habilidades para realizar as negociações. Uma delas é aptidão para mensurar o benefício que este produto pode proporcionar ao adquirente versus o recurso empregado para adquiri-lo. Nesta linha, as entrevistas executadas proporcionaram entendimento sobre como os clientes avaliam o critério e subcritérios preço no momento da decisão de compra. Ao observar os subcritérios sugeridos pelos clientes, notou-se que quando um cliente pensa em comprar um produto, há outros elementos que são ponderados além do preço, como o conforto, a tecnologia, a qualidade, entre outros. Contudo, durante as entrevistas, um subcritério foi tema de destaque: o preço das *commodities*, pois, quando estas se encontram com valores abaixo do esperado, acontece uma retração nos investimentos por parte dos produtores. Por fim, para que esses subcritérios sejam visualizados, possibilitando um estudo detalhado, foi elaborada a Figura 12 consolidando as opiniões extraídas das entrevistas com os clientes nos três estados brasileiros:

Figura 12 – Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério preço



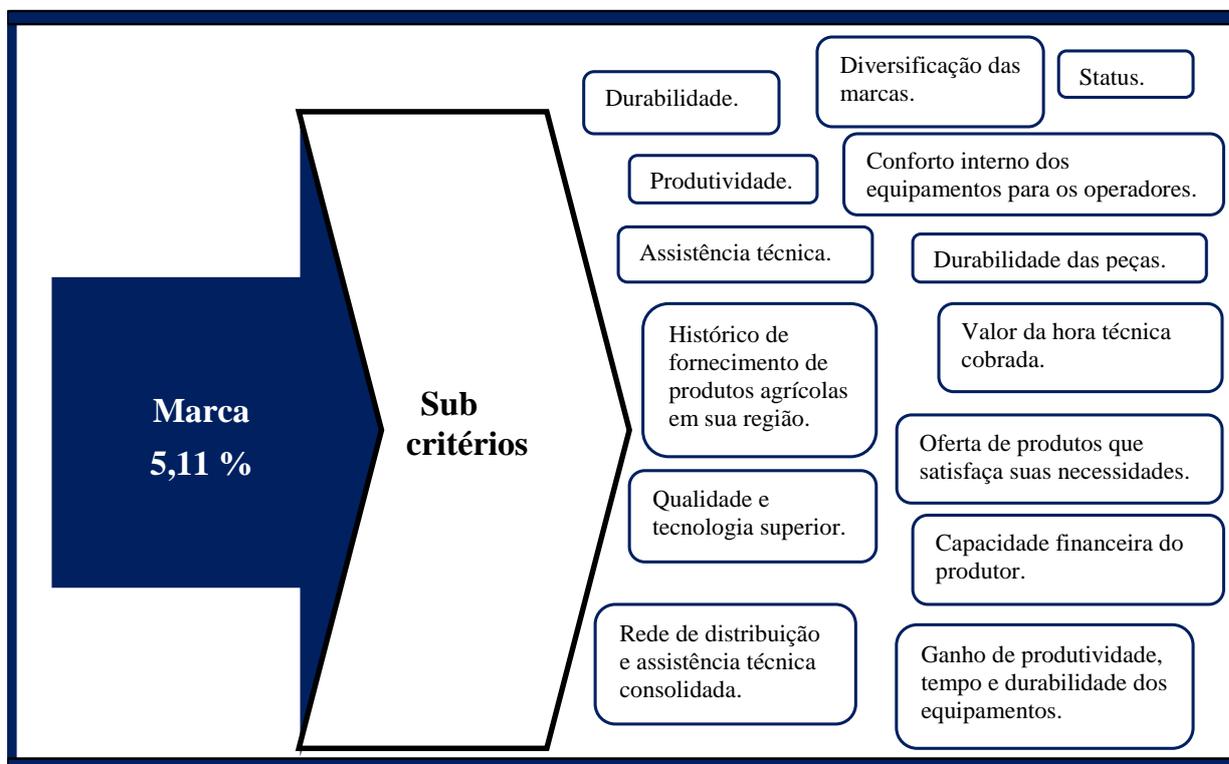
Fonte: A autora (2017).

Assim, por meio da ilustração representada pelo critério preço, pode-se perceber um variado número de opiniões, as quais podem ser aplicadas nas organizações, contribuindo para a gestão de cada empresa estudada.

#### *4.4.3.6 Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério marca*

Em decorrência da diversidade de tratores, máquinas e implementos agrícolas existentes no comércio automobilístico, torna-se necessário compreender os motivos que levam a escolha de um equipamento ou produto considerando sua marca. Para isso, a pergunta elaborada aos gestores das compras permitiu identificar esses motivos em forma de subcritérios destacando quais destes são analisados no momento da escolha entre uma marca ou outra. No momento da entrevista, os clientes relataram que a abertura de áreas em regiões com potencial produtivo elevado e com incerteza do clima, o produtor necessita de uma máquina ou implemento que tenha maior rendimento operacional, conforto interno, tecnologias avançadas, redução no custo da produção, entre outros. Desta forma, a escolha da marca está vinculada também a esses fatores, pois, há marcas que não comportam o plantio e colheita de algumas *commodities* agrícolas. Por fim, com o propósito de ilustrar os subcritérios identificados durante as entrevistas, foi elaborada a consolidação destes na Figura 13:

Figura 13 – Consolidação dos subcritérios de valor agregado do critério marca



Fonte: A autora (2017).

Os resultados decorrentes da junção dos subcritérios verificados no critério referente à marca caracterizam diversos elementos a serem considerados no momento da decisão de compra. Cabe a cada gestor identificar qual deles deve ser monitorado para que sua empresa alcance seus objetivos e fidelize seus clientes.

Nesta etapa da pesquisa foram apresentados e consolidados os resultados obtidos em cada uma das empresas estudadas e em seus diferentes estados do Brasil. Conjuntamente, favoreceu a comparação das percepções dos clientes e identificou os pontos de convergência e divergência sobre valor agregado a produtos e serviços.

Posteriormente, foram apresentadas tabelas que analisaram percentualmente a comparação dos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos três estados brasileiros. Não obstante, os resultados decorrentes das entrevistas com os clientes também apontaram subcritérios, os quais foram exibidos de acordo com cada critério e estado pesquisado. Nesta etapa é possível verificar quais critérios foram identificados na literatura e quais subcritérios são sugeridos pelos clientes. Ainda, as figuras representadas pelas médias de cada critério proporcionaram a consolidação dos subcritérios, visualizando, desta forma, informações para desempenhar mecanismos que contribuam para a gestão estratégica de cada empresa estudada.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste capítulo é apresentar as considerações finais ao trabalho e demonstrar as etapas executadas que contemplaram o desenvolvimento do objetivo geral e dos objetivos específicos, destacando a contribuição da dissertação. Conjuntamente, são evidenciadas as implicações da pesquisa, as implicações gerenciais e as limitações futuras.

A realização desta pesquisa teve como objetivo principal identificar quais os critérios que levam clientes de concessionários de máquinas agrícolas do Brasil a perceber valor agregado em produtos e serviços adquiridos. Para atingir este objetivo, foram definidos objetivos específicos, os quais foram executados durante a pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi identificar junto aos concessionários de máquinas agrícolas pesquisados, quais os seus principais clientes em relação a valor de compras de máquinas, implementos e peças agrícolas nos últimos três anos. Para a consecução deste objetivo foram realizadas entrevistas não estruturadas com os gestores de vendas. Nesta etapa, foi possível criar um *Ranking* de compras e identificar os três principais clientes em relação a valor de compras no período de 2014 a 2016, conforme apresentado nas seções 4.1.1, 4.2.1 e 4.3.1 do capítulo 4. Com o resultado do *Ranking* apresentado nos Quadros 10, 11 e 12, foi possível observar quais os principais clientes em relação a valor de compras dos últimos três anos nos estados do RS, PA e MT. Assim, por meio dessas análises, o primeiro objetivo da pesquisa foi concluído.

O segundo objetivo específico consistiu em realizar grupos focais com os clientes identificados para verificar se os critérios de valor agregado a produtos e serviços apresentados na literatura são considerados por estes no momento da decisão de compra. Este objetivo foi atingido por meio da realização dos grupos focais, onde, foi aplicado e discutido com os clientes selecionados o questionário apresentado no Apêndice A.

Também, com a realização dos grupos focais e a análise das respostas dos clientes ao questionário do Apêndice A, foi possível atingir o terceiro objetivo específico, que objetivou identificar se os clientes percebem subcritérios de valor agregado a produtos e serviços, além dos critérios sugeridos na literatura. Os resultados estão apresentados nas seções 4.1.2, 4.2.2 e 4.3.2 e apontaram que os clientes consideram também subcritérios.

A execução destes três primeiros objetivos permitiu identificar que os seis critérios verificados na literatura (confiança, pós-venda, qualidade, relacionamento de LP, preço e marca) são considerados pelos clientes na tomada de decisão de compra. Complementarmente, identificou-se que estes seis critérios são compostos por oitenta e quatro

subcritérios, conforme apontado por estes clientes e demonstrados nas seções 4.4.3.1 a 4.4.3.6.

Com a finalidade de atender o quarto objetivo específico, aplicou-se o método multicriterial AHP para determinar a importância de cada critério de valor agregado a produtos e serviços identificados em cada um dos concessionários estudados. Após os clientes responderem ao questionário, relataram suas opiniões referentes à quais critérios são mais importantes no momento da tomada de decisão de compra. Por meio das respostas obtidas, foram realizadas as comparações entre as alternativas utilizando a escala fundamental de Saaty conforme apresentado nas seções 4.1.3, 4.2.3 e 4.3.3. Posteriormente, foram construídas as matrizes de comparação entre os critérios com o auxílio do método AHP que serviram de apoio para a elaboração de uma estrutura hierárquica e uma representação gráfica (Figuras 4, 5 e 6) dos critérios e subcritérios de valor agregado percebido pelos clientes de cada concessionário estudado. Esta fase da pesquisa permitiu identificar percentualmente e hierarquicamente quais os critérios e subcritérios considerados pelos clientes no momento da decisão de compra, atingindo integralmente o quarto objetivo da pesquisa.

Por sua vez, o quinto objetivo específico desenvolveu a comparação e consolidação dos critérios estudados, destacando os subcritérios globais identificados na pesquisa. Para atender integralmente a este objetivo, desenvolveram-se as seções 4.4.2 e 4.4.3 do capítulo 4, as quais consolidaram e compararam as opiniões referentes aos critérios e subcritérios apontados na pesquisa. Ainda, para subsidiar as análises, foi elaborada a Tabela 13 apresentando percentualmente a média atingida em cada estado e a média geral das importâncias dos critérios de valor agregado a produtos e serviços nos estados do RS, PA e MT. Desta maneira, foi possível identificar que o critério mais considerado no momento da decisão de compra é o pós-venda, representando 28,41% da opinião dos clientes. Além da identificação da ordem de importância dos critérios estudados, esta etapa da pesquisa demonstrou a consolidação dos subcritérios apontados pelos clientes, com isso, foram reveladas informações que podem contribuir para a gestão estratégica de cada empresa estudada. Perante o exposto, o quinto objetivo específico foi atingido.

Ao responder a todos os objetivos específicos, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa, o qual foi analisar quais os critérios que levam clientes de concessionários de máquinas agrícolas a perceber valor agregado em produtos e serviços adquiridos no Brasil. Deste modo, o problema de pesquisa: Quais os critérios prioritários percebidos pelos clientes de máquinas agrícolas em relação ao valor agregado dos produtos e serviços adquiridos? Foi respondido, pois se verificou que os critérios de pós-venda (28,41%), confiança (28,08%), relacionamento

LP (15,15%), qualidade (13,81%), preço (9,44%) e marca (5,11%), são aqueles que os clientes percebem como valor agregado a produtos e serviços e são considerados prioritariamente no momento da decisão de compra.

Além disso, a presente pesquisa verificou se os constructos teóricos apresentados na literatura sobre valor agregado a produtos e serviços são percebidos na prática por clientes de concessionários de máquinas agrícolas.

Neste sentido, ao aplicar o método AHP, identificou-se que esta é aderente às percepções dos clientes estudados, uma vez que, estes consideram todos os critérios que lhes foram apresentados. Conjuntamente, esta pesquisa apresentou novas descobertas, as quais podem contribuir diretamente para a literatura sobre o tema de valor agregado a produtos e serviços, visto que foram identificados oitenta e quatro subcritérios, ligados aos seis critérios analisados. Ainda, este estudo demonstrou notável relevância, pois trata de um assunto que demanda pesquisas para que o conhecimento seja aprimorado, uma vez que não havia trabalhos que abordassem os critérios de valor agregado percebidos por clientes do segmento do agronegócio em relação a seus fornecedores de máquinas e serviços agrícolas.

Por outro lado, este estudo contribuiu para fins gerenciais, visto que, pode ser utilizado por empresas fornecedoras e compradoras de máquinas, implementos e peças agrícolas, pois, apresenta uma variedade de critérios e subcritérios que os clientes consideram como valor agregado. Complementarmente, as descobertas desta pesquisa são revestidas de características estratégicas, podendo ser utilizados por empresas e gestores como elemento chave deste segmento para tomada de decisão e para formulação de suas estratégias de negócio. Além disso, com a hierarquia de critérios apresentada, é possível que os gestores destas empresas possam priorizar suas ações, selecionando e favorecendo os atributos que os clientes apontam como mais importantes e que mais consideram no momento da decisão de compra.

Por fim, para futuras pesquisas, poderá ser realizado outros estudos considerando um número maior de critérios, assim como, aplicar estes em empresas de outros segmentos de negócio. Ainda, poderão ser realizados estudos, utilizando o método AHP aos subcritérios, para identificar quais são os mais importantes na opinião dos clientes.



## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 343 p.
- AARIKKA-STEN, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in know ledge intensive business services : A dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, p. 15-26, 2012.
- ABINAJM FILHO, J.; FARIA, A. C.; MARTINS, D. M. Trust, commitment and information sharing in the automotive supply chain: perception from suppliers of auto-parts about automakers from several ethnicity. In: XV SYMPOSIUM OF PRODUCTION MANAGEMENT, LOGISTICS AND INTERNATIONAL OPERATIONS, 2012, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: Fundação Getúlio Vargas, 2012. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00104\\_PCN12913.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00104_PCN12913.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- AGARWAL, A.; SHANKAR, R. Analyzing alternatives for improvement in supply chain performance. **Work Study**, [S.l.], v.51, n. 1, p. 32-37, 2002.
- ALTROCK, V. C. **Fuzzy logic and neurofuzzy applications explained**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- ASPARA, J.; TIKKANEN, H. Creating novel consumer value vs. capturing value: Strategic emphases and financial performance implications. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 5, p. 593-602, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- AZEVEDO, P. F. de. Concorrência no *Agribusiness*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia & Gestão de Negócios Agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 4, p. 61-79.
- AYHAN, M. B. A Fuzzy Ahp Approach For Supplier Selection Problem: A Case Study In A Gearmotor Company. **International Journal of Managing Value and Supply Chains**, v. 4, n. 3, p. 11-23, 30 set. 2013.
- BADEJO, M. S.; SCHMIDT, P.; WILK, E. O. Avaliação do comportamento dos custos de produção em relação à agregação do valor percebido pelo cliente final: caso do gado de corte. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, p. 97-121, 2004.
- BANDEIRA, D. L.; BECKER, J. L.; EICHENBERG, T. R. Processo de escolha da melhor localização de unidades operacionais móveis: uma aplicação da técnica processo de análise hierárquica-AHP. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 3, p. 356-372, 2014.

- BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. de. Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: uma Proposição Metodológica. In: BATALHA, M. O. ; SOUZA FILHO, H. M. (Org.). **Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1, p. 01-22.
- BATISTA, P. E. ; FRAGA, M. R. M. Fidelização de clientes no mercado externo através de estratégias de relacionamento: estudo de caso de uma empresa de calçados da cidade de Três Coroas-RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 3, 2016. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/343>>. Acesso em: 16 jul. 2016.
- BECKER, T.; GUIDINI, P. Busca de fidelização dos clientes através da qualidade no atendimento. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS "ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO", 2013, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente, São Paulo, v. 9, n. 9, 2013.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROSO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Relacionamentos de mercado e parcerias de longo prazo sob a ótica da formação de valor: O caso da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, n. 4, 2016.
- BENTES, A. V. et al. Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 65, n. 12, p. 1790-1799, 2012.
- BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012.
- BITTENCOURT, S. A. M. **Modelo para mensuração de desempenho de uma cadeia de suprimentos da indústria automotiva**. 2016. 255 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas)-Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2016.
- BRADY, T.; DAVIES, A.; GANN, D. M. Creating value by delivering integrated solutions. **International Journal of Project Management**, [S.l.], v. 23, n. 5, p. 360–365, jul. 2005.
- BRANS, J. P. The 'PROMETHEE' adventure. **International Journal of Multicriteria Decision Making**, v. 5, n. 4, p. 297-308, 2015.
- BRANS, J. P.; VINCKE, P. Note-A Preference *ranking* organization method: (The PROMETHEE method for multiple criteria decision-making). **Management Science**, New York, v. 31, n. 6, p. 647- 656, 1985.
- BRASIL. **Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA**, 2015. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/biblioteca/publicacoes?page=12>>. Acesso em: 27 maio 2016.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Projeções do Agronegócio Brasil 2012/13 a 2022/23**. Assessoria De Gestão Estratégica Brasília, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Projeções do Agronegócio Brasil 2015/16 a 2025/26**. Projeções de Longo Prazo. Secretaria de Política Agrícola - SPA, jul. 2016. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/Proj\\_Agronegocio2016.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Proj_Agronegocio2016.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portal do Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/pagina/o-que-e>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

CALABRESE, A.; COSTA, R.; MENICHINI, T. Using fuzzy AHP to manage intellectual capital assets: An application to the ICT service industry. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 9, p. 3747-3755, 2013.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Sistemas agroindustriais. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 1, p. 01-19.

CALLADO, A. A. C.; MORAES FILHO, R. A. de. Gestão empresarial no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 2, p. 20-29.

CARDOSO, O. R.; SOUZA, W. J. T. de. A imagem empresarial. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 7, 2014.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. **PIB do agronegócio**, 2016. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 27 maio 2016.

CHEN, L.T. Dynamic supply chain coordination under consignment and vendor-managed inventory in retailer-centric B2B electronic markets. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 42, n. 4, p. 518-531, maio 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 574 p.

CIL, I.; TURKAN, Y. An ANP-based assessment model for lean enterprise transformation. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**. v. 64, n. 5-8, p. 1113-1130, 2013.

CLEVELAND, M. et al. Cosmopolitanism, individual-level values and cultural-level values: A cross-cultural study. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 64, n. 9, p. 934-943, 2011.

COELHO, L. C. L. **Redes sociais virtuais como ferramenta de marketing na geração de valor na perspectiva do cliente: um estudo multicase no segmento de máquinas e equipamentos**. 2013. 115 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios)-Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2013.

COMIOTTO, F. D. et al. Comprei meu carro, o que vem depois? análise da percepção e da importância atribuídas por clientes em serviços de pós-venda. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 80, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2016. 695 p.

CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for relationship value in business markets: Are we missing something? **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 39, n. 6, p. 986-995, 2010.

CORSARO, D. et al. The impact of network configurations on value constellations in business markets - The case of an innovation network. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 54-67, 2012.

COX, E. **The Fuzzy System Handbook: A Practitioner's guide to building and maintaining fuzzy systems**. Boston, Mass: AP professional, 1994. 716 p.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Division of research/ Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957. 136 p.

DIEL, F. J. et al. Análise da eficiência econômico-financeira das empresas pertencentes ao agronegócio brasileiro. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 116-133, 2014.

DONG, H. W. et al. Improvement of ethanol productivity and energy efficiency by degradation of inhibitors using recombinant *Zymomonas mobilis* (pHW20a-fdh). **Biotechnology and bioengineering**, New Jersey, v. 110, n. 9, p. 2395-2404, 2013.

DORAI, S.; VARSHNEY, S. A multistage behavioural and temporal analysis of CPV in RM. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 27, n. 5, p. 403-411, 2012.

ECOAGRO. **A importância do Agronegócio no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ecoagro.agr.br/agronegocio-brasil/>>, 2016. Acesso em: 15 jul. 2016.

EHRENBERG, A. S. C.; UNCLES, M. D.; GOODHARDT, G. J. Understanding brand performance measures: using Dirichlet benchmarks. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 57, n. 12, p. 1307-1325, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Nova York, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESGORLA, E. M. et al. A relação entre empreendedorismo e marketing com foco em prestação de serviço. **Revista Global Manager**, Caxias do Sul, v. 13, n. 1, p. 96-107, 2013.

FELIXAN, A. G.; SILVA, S. W. ; MAGALHÃES, S. R. A satisfação de clientes na indústria de refratários. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 2, n. 2, p. 03-13, 2012.

FIGUEIRA, J. R. et al. An Overview of ELECTRE methods and their recent extensions. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, Lisboa, v. 20, n. 1/2, p. 61-85, 2013.

FLINT, D. J.; BLOCKER, C. P.; BOUTIN, P. J. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 40, n. 2, p. 219-230, 2011.

FREIRE, H. J. F.; SOUZA, G. M. de; PEREIRA, A. L. O capital intelectual nas organizações públicas. **Negócios em projeção**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 259-276, 2015.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Indicadores econômicos do agronegócio do Rio Grande do Sul** - resultados do primeiro trimestre de 2016. Disponível em: <[http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/agronegocio/destaques-trimestrais/destaques-do-trimestre/#\\_ftn1](http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/agronegocio/destaques-trimestrais/destaques-do-trimestre/#_ftn1)>. Acesso em: 29 jun. 2016.

GESTÃO NO CAMPO. **Conceito do agronegócio**: Disponível em: <<http://www.gestaonocampo.com.br/conceito-de-agronegocio>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. **Marketing and the logic of service**: value facilitation, value creation and co-creation and their marketing implications. Finland: Working paper, n. 542, Hanken Press/Hanken School of Economics, 2009. Disponível em: <[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/412/WP\\_542\\_GronroosRavald.pdf?sequence](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/412/WP_542_GronroosRavald.pdf?sequence)>. Acesso em: 17 jul. 2016.

GRÖNROOS, C. A. Service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 40, n. 2, p. 240–247, 2011.

GUARDANI, F. et al. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Production Journal**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 806-817, 2013.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HALLIKAS, J. et al. Service purchasing and value creation: Towards systemic purchases. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 53-61, 2014.

HANSEN, J. D.; BEITELSPACHER, L. S.; DEITZ, G. D. Antecedents and consequences of consumers' comparative value assessments across the relationship life cycle. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 66, n. 4, p. 473-479, 2013.

HORSKY, D; NELSON, P; POSAVAC, SS. Stating preference for the ethereal but choosing the concrete: How the tangibility of attributes affects attribute weighting in value elicitation and choice. **Journal of Consumer Psychology**, (Lawrence Erlbaum Associates), Nova York, v. 14, n. 1/2, p.132-140, 2004.

- HU, O. R. T. et al. Desenvolvimento e avaliação da metodologia "Jogo de Empresas" no ensino de gestão no curso de engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie. **Revista Mackenzie de Engenharia e Computação**, São Paulo, v. 13, n. 1, 2014.
- HWANG, C. L.; YOON, K. **Multiple attribute decision making methods and applications**. New York: Springer-Verlag, 1981.
- IRIGARAY, H. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- ISHIDA, J. S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Satisfaction evaluation in distance education specialization programs: the point of view of tutors and academics of PNANP/UAB. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 18, n. 3, p. 749-772, 2013.
- JAHANSHALOO, G. R.; LOTFI, F. H.; IZADIKHAH, M. An algorithmic method to extend TOPSIS for decision-making problems with interval data. Elsevier. **Applied mathematics and computation**, v. 175, n. 2, p. 1375-1384, 2006.
- JAMALI, R.; NEJATI, M. Women's career progression barriers and organizational justice: a study of Iranian society. Emerald. **Business Strategy Series**, v. 10, n. 5, p. 311-328, 2009.
- JUNIOR, E. B. M. I. M. et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- KAVESKI, I. D. S. et al. Determinantes da estrutura de capital das empresas brasileiras de capital aberto do agronegócio: um estudo a luz das teorias trade off e pecking order. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 41, p. 135-158, 2015.
- KROHLING, R. A.; SOUZA, T. T. M. de. Combining prospect theory and fuzzy numbers to multi-criteria decision making. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 13, p. 11487-11493, 2012.
- LEE, J. A.; SOUTAR, G. N.; LOUVIERE, J. Measuring values using best-worst scaling: the LOV example. **Psychology & Marketing**, Malden, v. 24, n. 12, p. 1043-1058, 2007.
- LEEK, S.; CHRISTODOULIDES, G. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 106-114, 2012.
- LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. K.; ANTIOCO, M. D. J. Value marketing in the health care industry. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 3/4, p. 199-206, Madison, 2011.
- LINDGREEN, A. Value in Business and Industrial Marketing. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 4-7, 2012.
- LINDGREEN, A. et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012.

LOUVIERE, J. J.; FLYNN, T. N. Using best-worst scaling choice experiments to measure public perceptions and preferences for healthcare reform in Australia. **The Patient: Patient-Centered Outcomes Research**, v. 3, n. 4, p. 275-283, 2010.

LOUVIERE, J. J.; WOODWORTH, G. G. **Best-worst scaling**: A model for the largest difference judgments. University of Alberta: Working Paper, 1991.

LUCA, M. M. M. de et al. Reputação corporativa e a criação de riqueza nas empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 42, p. 51-63, 2015.

LUCENA, J. P.; CASACA, J. Branding no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 3, p. 33-46, 2013 . Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/21370/20125>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

MACIARIELLO, J. A. **Um ano com Peter Drucker**: 52 semanas de coaching para tornar um líder eficiente. Portfolio-Penguin, 2016. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=X1sXDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=52+semanas+de+coaching+para+tornar+um+1%C3%ADder+eficiente&ots=XozmXpV\\_R5&sig=sVLNQrfDod1eXdskGEWotnu4p\\_o#v=onepage&q=52%20semanas%20de%20coaching%20para%20tornar%20um%201%C3%ADder%20eficiente&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=X1sXDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=52+semanas+de+coaching+para+tornar+um+1%C3%ADder+eficiente&ots=XozmXpV_R5&sig=sVLNQrfDod1eXdskGEWotnu4p_o#v=onepage&q=52%20semanas%20de%20coaching%20para%20tornar%20um%201%C3%ADder%20eficiente&f=false)>. Acesso em: 19 jul. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARESCHAL, B.; BRANS, J. P. Geometrical representations for MCDA. **European Journal of Operational Research**, Elsevier, v. 34, n. 1, p. 69-77, 1988.

MARINS, C. S.; SOUZA, D. O. ; BARROS, M. S. O uso do método de análise hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais – um estudo de caso. In: XLI SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 2009, Porto Seguro/BA. **Anais...** Porto Seguro/BA: Universidade Salvador, 2009. p. 1778-1788.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. cap. 3, p. 45-61.

MATTAR, F. et al. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. Elsevier, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=h5KoBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Pesquisa+de+Marketing.&ots=ly3yCaF4DF&sig=lyorYIfzZ1nSpkg2U1-tXNf4Je8#v=onepage&q=Pesquisa%20de%20Marketing.&f=false>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K.; GOUBAU, C. Value capturing as a balancing act. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 24, n. 1, p. 56-60, 2009.

MAYER, V. F.; MARIANO, S. R. H.; ANDRADE, C. L. T. **Percepção de Preço, Valor e Comportamento do Cliente no Setor de Energia Elétrica**. In: VI CONGRESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM ENERGIA ELÉTRICA - VI CITENEL, 2011, Fortaleza/CE. **Anais...** Fortaleza/CE: UNIFAP, 2011. Disponível em: <<http://www2.aneel.gov.br/biblioteca/EdicaoCds2011VICitenel.cfm>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

MEINBERG, J. L. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

\_\_\_\_\_. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. cap.6, p. 129-143.

MÖLLER, K.; RAJALA, A. Rise of strategic nets-New modes of value creation. **Industrial marketing management**, Amsterdam, v. 36, n. 7, p. 895-908, 2007.

MOREIRA, V.; DUTRA, C. C.; BERLATTO, O. Formação do preço de venda como suporte à gestão de uma empresa do ramo alimentício. In: IX SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2014, Caxias do Sul/RS. **Anais...** Caxias do Sul/RS: Faculdade da Serra Gaúcha, 2014. v. 5, n. 2, p. 592-596.

OLIVEIRA, F. F.; SANTOS, S. M. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 7, n. 2, 2014.

OLIVEIRA, R. C. de; GOMES, S. M.; CARDOSO, O. R. Uma estratégia de criação de valor para o cliente: o sistema de produção customizada em massa. In: VII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO, 2009. **Anais...** Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/224\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/224_0.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

OPRICOVIC, S.; TZENG, G. H. Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 2, p. 445-455, 2004.

PAN, F.; NAGI, R. Multi-echelon supply chain network design in agile manufacturing. **Omega**, Philadelphia, v. 41, n. 6, p. 969-983, 2013.

PARK, G.; PARK, K.; DESSOUKY, M. Optimization of service value. **Computers & Industrial Engineering**, Califórnia, v. 64, n. 2, p. 621-630, 2013.

PEREIRA, M. F.; OLIVEIRA de, F. V. O processo de aquisição como estratégia organizacional gerar vantagem competitiva: um estudo de caso no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 395-414, 2013.

PEREIRA, L.; GONÇALVES, J. A. T. A importância do just-in-time na área de produção. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS "ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO", 2011, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente, v. 7, n. 7, 2011.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996. 153 p.

PINTO, R. C. Gestão de clientes: A importância da retenção. **Revista de Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 9, n. 11, p. 72-85, 2015.

PRAJOGO, D.; OLHAGER, J. Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. **International Journal of Production Economics**, Suécia, v. 135, n. 1, p. 514-522, 2012.

QUINTENS, L.; PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. Global purchasing: State of the art and research directions. **Journal of Purchasing and Supply Management** [S.l.], v. 12, n. 4, p. 170-181, jul. 2006.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 97 p.

REGO, B. B. **Criação de valor para o cliente: um estudo exploratório sobre programas de Key Account Management (KAM)**. 2016. 212 f. Tese (Doutorado em ciências)-Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2016.

REZAEI, J. Best-worst multi-criteria decision-making method. **Omega**, Philadelphia, v. 53, p. 49-57, 2015.

RITTER, T.; WALTER, A. More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 136-144, 2012.

ROBERTS, J.; MERRILEES, B. Multiple roles of brands in business-to-business services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 22, n. 6, p. 410-417, 2007.

ROGERS, M. G; BRUEN, M.; MAYSTRE, L-Y. **Electre and decision support: methods and applications in engineering and infrastructure investment**. New York: Springer Science & Business Media, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DGXaBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&dq=Electre+and+decision+support:+methods+and+applications+in+engineering+and+infrastructure+investment.+&ots=Qhuz7dLNvy&sig=6rHrYfR5SayE0xoLxE9q9698N40#v=onepage&q=Electre%20and%20decision%20support%3A%20methods%20and%20applications%20in%20engineering%20and%20infrastructure%20investment.&f=false>>. Acesso em: 10 jul.2016.

ROY, B. The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods. **Theory and decision**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 49-73, 1991.

SAATY, T. L. What is the analytic hierarchy process? In: **Mathematical models for decision support**. Springer Berlin Heidelberg, 1988. p. 109-121.

\_\_\_\_\_. How to make a decision: The analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**, Pittsburgh, v. 48, n. 1, p. 9-26, 1990.

\_\_\_\_\_. **Hierarchical Analysis Method**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.

\_\_\_\_\_. **Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks**. RWS Publications: Pittsburgh, 2005. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=65N6FiNBMjEC&oi=fnd&pg=PT9&dq=Theory+and+applications+of+the+analytic+network+process:+decision+making+with+benefits,+opportunities,+costs,+and+risks.+Pittsburgh:+&ots=x0YIEThMJl&sig=bX4tyVVSsJqCiz7YOyzuxSsKiM#v=onepage&q=Theory%20and%20applications%20of%20the%20analytic%20network%20process%3A%20decision%20making%20with%20benefits%2C%20opportunities%2C%20costs%2C%20and%20risks.%20Pittsburgh%3A&f=false>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences** [S.l.], v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008a.

\_\_\_\_\_. The Analytic Network Process. **RWS Publications**: Pittsburgh, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2008b.

SAATY, T. L.; PENIWATI, K.; SHANG, J. S. The analytic hierarchy process and human resource allocation: Half the story. **Mathematical and Computer Modelling** [S.l.], v. 46, n. 7/8, p. 1041-1053, 2007.

SANGSTER-GORMLEY, E. How case-study research can help to explain implementation of the nurse practitioner role. **Nurse researcher** [S.l.], v. 20, n. 4, p. 6-11, 2013.

SANTOS, D. F. et al. A análise da qualidade e desempenho das pequenas e médias empresas industriais. **Revista Organização Sistêmica**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 42-61, 2016.

SHARMA, A.; IYER, G. R. Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 40, n. 5, p. 723-729, 2011.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Consumption values and market choices: Theory and applications. Cincinnati: **South-Western Publishing Company**, Ohio, 1991.

SILVA, E. B. et al. Garantia da qualidade no processamento de alimentos orgânicos. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, Pombal, v. 8, n. 5, p. 53-58, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001. 139 p.

SILVA, C. et al. Qual é a importância da definição de uma estratégia de marketing numa empresa? Estudo de caso da Vista Alegre Atlantis. In: IMC 2015 INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, p. 126, 2015, Tokyo. **Anais...** Tokyo: ACM IMC, 2015. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Seyedmahmoud\\_Hosseinniakani/publication/280319175\\_QUALITY\\_OF\\_INTELLECTUAL\\_CAPITAL\\_DISCLOSURE/links/55b2851e08aed621dffe0e86.pdf#page=126](https://www.researchgate.net/profile/Seyedmahmoud_Hosseinniakani/publication/280319175_QUALITY_OF_INTELLECTUAL_CAPITAL_DISCLOSURE/links/55b2851e08aed621dffe0e86.pdf#page=126)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

SIPAHI, S.; TIMOR, M. The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications. **Management Decision** [S.l.], v. 48, n. 5, p. 775-808, 2010.

SMALS, R. G. M.; SMITS, A. A. J. Value for value-The dynamics of supplier value in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 156-165, 2012.

SOARES, T. C.; JACOMETTI, M. Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 92-120, 2016.

SOMSUK, N.; LAOSIRIHONGTHONG, T. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. **Technological Forecasting and Social Change**, Taiwan, v. 85, p. 198-210, 2014.

SOUZA, M. A.; RASIA, K. A.; ALMEIDA, L. B. Strategic cost management practices adopted by Brazilian agribusiness segments companies. **Custos e Agronegócio On line**, Recife, v. 11, n. 3, p. 116-143, 2015.

SPILLER, E. S. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. 78 p.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic management journal**, Malden, p. 413-437, 1998.

SUBRAMANIAN, N.; RAMANATHAN, R. A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. **International Journal of Production Economics**, Linköping, v. 138, n. 2, p. 215-241, 2012.

SUDARSAN, R. et al. A product information modeling framework for product lifecycle management. **Computer-Aided Design**, Madison, v. 37, n. 13, p. 1399-1411, 2005.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

TADIC, D.; et al. An evaluation of quality goals by using fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methodology. **Journal of Intelligent and Fuzzy Systems** [S.l.], v. 25, n. 3, p. 547-556, 2013.

TONI, D. de; MAZZON, J. A. Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 549-565, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2015.

- VAIDYA, O. S.; KUMAR, S. Analytic hierarchy process: An overview of applications. **European Journal of operational research**, Poznan, v. 169, n. 1, p. 1-29, 2006.
- VAN DOORN, J. Is There a Halo Effect in Satisfaction Formation in Business-to-Business Services? **Journal of Service Research**, Arizona, v. 11, n. 2, p. 124-141, 28 ago. 2008.
- VAN LAARHOVEN, P. J. M.; PEDRYCZ, W. A fuzzy extension of Saaty's priority theory. **Fuzzy Sets and Systems**, Bélgica, v. 11, n. 1-3, p. 199-227, 1983.
- VIANA, C. O. R. et al. Marketing de relacionamento: Análise do nível de satisfação do cliente-consumidor da empresa puro sabor. **Revista de Administração e Contabilidade**, Belém, v. 1, n. 2, 2014.
- WANDERLEY, C. A. N.; SILVA, A. C.; LEAL, R. B. Tratamento contábil de ativos biológicos e produtos agrícolas: uma análise das principais empresas do agronegócio brasileiro. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, 2012.
- WANG, Q. Group decision analysis based on incomplete fuzzy preference relations. **Journal Of Computational Information Systems**, Hoboken, v. 6, n. 10, p. 3481-3489, 2010.
- WIERSEMA, F. The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 42, n. 4, p. 470-488, maio 2013.
- WILLIAMS, P. et al. Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different? **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 40, n. 5, p. 805-815, 2011.
- WU, H. Y.; TZENG, G. H.; CHEN, Y. H. A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. **Expert Systems with Applications**, Louisiana, v. 36, n. 6, p. 10135-10147, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZHAOXU, S.; MIN, H. Multi-criteria decision making based on PROMETHEE method. In: **Computing, Control and Industrial Engineering (CCIE), 2010 International Conference on**, China, p. 416-418, 2010.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. ; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=kRW5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Marketing+de+Servi%C3%A7os:+A+Empresa+com+Foco+no+Cliente.&ots=cmT3vf8sV5&sig=8O4MtjJbpGifOorVZhvubzB6SHQ#v=onepage&q=Marketing%20de%20Servi%C3%A7os%3A%20A%20Empresa%20com%20Foco%20no%20Cliente.&f=false>>. Acesso em: 01 ago. 2016.
- ZHANG, Q. et al. A Proposal of B to B Collaboration Process Model based on a Concept of Service and its Application to Energy Saving Service Business. **IEEJ Transactions on Electronics, Information and Systems**, Japão, v. 132, n. 6, p. 1035-1040, 2012.

ZHÜ, K. Fuzzy analytic hierarchy process: Fallacy of the popular methods. **European Journal of Operational Research**, Poznan, v. 236, n. 1, p. 209-217, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 2, p. 23-38.



## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE VALOR AGREGADO**

Prezado Senhor:

A aquisição de máquinas agrícolas (Colheitadeiras, Tratores e Implementos) e serviços de assistência técnica para estes equipamentos, geralmente importam em investimentos financeiros relevantes e que comprometem em muitos casos o nível de endividamento do produtor por longos períodos. Neste sentido, estes produtos e serviços não são recursos isolados, ou seja, são revestidos de um conjunto de soluções para o manejo da produção agrícola, do mesmo modo que, trazem junto consigo uma série de vantagens que os diferenciam dos seus concorrentes e que interferem na sua decisão no momento da aquisição. Desta forma, em sua opinião, os critérios abaixo apresentados são considerados por você para decidir sobre qual fornecedor escolher?

**Marca - ( ) SIM ( ) NÃO**

Caso SIM justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

**Preço - ( ) SIM ( ) NÃO**

Caso SIM justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

**Confiança - ( ) SIM ( ) NÃO**

Caso SIM justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

---

**Qualidade - ( ) SIM ( ) NÃO**

Caso SIM justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

---

**Pós-venda - ( ) SIM ( ) NÃO**

Caso SIM justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

---

**Relacionamento de Longo Prazo - ( ) SIM ( ) NÃO**

Caso SIM justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

Ainda, além destes critérios apresentados, você considera algum outro? Caso sim, qual (is) e justifique porque este critério é importante para você?

---

---

---

---

---