UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MERCADO EMPRESARIAL DE INSEMINAÇÃO
ANIMAL

Kavita Miadaira Hamza

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2005

KAVITA MIADAIIRA HAMZA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MERCADO EMPRESARIAL DE
INSEMINAÇÃO ANIMAL**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo como requisito para a obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2005

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
Nair e Valiya Hamza

AGRADECIMENTOS

É desnecessário dizer que uma obra não se faz unicamente a duas mãos.

Agradeço às pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

Primeiramente à minha família, pela compreensão nas horas difíceis e nas ausências; principalmente aos meus pais, que tornaram possível esta conquista, pelo apoio incondicional a tudo que me proponho.

Aos meus irmãos Santosh, Sanjeev e Patrícia, por se interessarem genuinamente pelo caminho que decidi trilhar. À minha sobrinha Luana por trazer luz e alegria aos meus dias.

Ao Prof. Geraldo Luciano Toledo, orientador por quem tenho enorme estima, não apenas pelas valiosas orientações no desenvolvimento desta dissertação, mas também pela confiança em mim depositada desde o tempo da graduação, pelo carinho e pelas orientações neste início de carreira acadêmica, compartilhando comigo suas ricas experiências no desenvolvimento de artigos e na arte e técnica do ensino superior.

Ao Prof. Lino Nogueira Rodrigues Filho, pela co-orientação e abertura da pesquisa na IVP do Brasil, sem a qual não seria possível o acesso aos dados que subsidiaram o estudo aqui exposto, bem como a seus funcionários e clientes pela colaboração e partilha de suas experiências.

Ao Richard e ao Helcio, pelo suporte e apoio durante o desenvolvimento da dissertação e pelo incentivo no prosseguimento da carreira acadêmica; e também à Angela, Cleusa e Mercedes, pelo apoio e ensino da arte de entrevistar pessoas.

Agradeço aos amigos e colegas todos que compartilharam comigo a vida acadêmica na graduação na FEA-USP, em especial a Carolina Cunha, Ronaldo Art e Tatiana Vegi, pelas palavras de incentivo e companheirismo.

Aos colegas e amigos da pós que comigo compartilharam os desafios deste trabalho; e em especial ao grupo que se reunia na casa do Martin para discutir os projetos de dissertação e por seus valiosos comentários e sugestões.

À secretaria e coordenação do programa de pós-graduação em administração, pelo pronto apoio e paciência nas inúmeras solicitações.

Ao colega e amigo Andres Rodrigues Veloso, por todo apoio neste início de carreira acadêmica e constante disponibilidade para discutir muitos dos temas fundamentais desta dissertação.

A Renata Tarzia do Amaral, que sempre me incentivou a realizar meus sonhos, minha amiga sempre presente.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar a importância do marketing de relacionamento para a estratégia competitiva de orientação para mercado, com foco em organizações *business to business*.

Para atingir tal objetivo, foram estudados aspectos do processo de formação estratégica nas empresas, assim como os aspectos das estratégias de crescimento e competitiva. Alinhado ao estudo das estratégias competitivas, foi estudada a teoria de orientação para mercado e a importância do desenvolvimento do marketing de relacionamento em mercados altamente competitivos, para a obtenção de desempenho superior de uma empresa em relação a seus concorrentes.

Para complementar e enriquecer o estudo, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso no mercado empresarial de inseminação animal, com foco no mercado de bovinos. A empresa estudada foi a IVP do Brasil, empresa líder de mercado que detém 90% de participação comercializando produtos para inseminação animal da IMV Technologies, multinacional francesa.

A pesquisa de campo foi conduzida junto à empresa e a um grupo de clientes. Os principais resultados indicam que a liderança da empresa se dá em função de seu alto desempenho no principal fator-chave de sucesso do mercado em que atua. A crescente concorrência, tanto em quantidade quanto em valor ofertado, exige que a empresa desenvolva ações de intimidade com seus clientes, se desejar continuar na liderança deste mercado.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, orientação para mercado, estratégia competitiva.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the importance of relationship marketing for competitive strategy of market orientation, with focus on business to business organizations.

To achieve this goal, some topics were investigated in detail, such as the strategic building process in companies and the growth and competitive strategies. Subsequent to the study of competitive strategy the market orientation theory was also studied as the importance of the development of relationship marketing in high competitive markets, to achieve superior performance.

As a complementary study that enriches the investigations, a field research was conducted as a case study in the animal insemination business market, with focus on the cow market. The company studied was IVP of Brazil, leader in this market with 90% market share, trading animal insemination products from IMV Technologies, a French multinational company.

The field research was conducted in collaboration with the company and involving a group of their customers. The main results point to the fact that the company leadership is a result of its high performance in the major key success factor of the market, under consideration. As the competition with quality grows more efficiently, the company must develop customer intimacy strategies, if it would like to keep its leadership in this market.

Key-words: Relationship marketing, market orientation, competitive strategy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. OBJETO (TEMA)	13
1.2. OBJETIVO	13
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. O PROCESSO DE FORMAÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.1.1. Planejamento Estratégico	21
2.2. A HIERARQUIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO	24
2.3. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	25
2.4. ESTRATÉGIA COMPETITIVA	28
2.4.1. O Modelo de Porter	28
2.4.2. O Modelo de Day	31
2.4.3. Disciplinas de Valor – Treacy e Wiersema	34
2.4.4. Competências Essenciais – Hamel e Prahalad	35
2.4.5. Estratégia de Crescimento x Estratégia Competitiva	36
2.5. ESTRATÉGIA DE MARKETING – SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO	37
2.5.1. Segmentação de Mercado	38
2.5.2. Posicionamento no Mercado	41
2.6. VALOR	42
2.6.1. Valor do Cliente	44
2.7. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	46
2.7.1. Conceitos de Orientação para Mercado	48
2.7.2. Vantagens da Orientação para Mercado	55
2.7.3. Inteligência Competitiva	56
2.7.4. Marketing de Relacionamento	58
2.7.5. Formas de Relacionamento de Gummesson	63
2.7.6. Marketing de Relacionamento – Modelo de Day	65
2.7.7. Satisfação do Cliente	66
2.7.8. Expectativas do Cliente	70
2.7.9. Vantagens de um Programa de Satisfação de Clientes	73
2.8. MARKETING DE SERVIÇOS	77
2.9. MARKETING INDUSTRIAL	82
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO E MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA	87
3.1. O MÉTODO DE PESQUISA	88

3.1.1.	Delineamentos de Pesquisa	88
3.1.2.	Pesquisas Exploratórias e Conclusivas	89
3.1.3.	Estratégias de Pesquisa	91
3.2.	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	96
3.2.1.	Fonte de Dados	96
3.2.2.	Instrumento de Coleta de Dados	100
3.2.3.	Análise dos Dados	101
4.	A EMPRESA E SEU AMBIENTE DE NEGÓCIOS	103
4.1.	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL	106
4.2.	IMV TECHNOLOGIES / IVP DO BRASIL	108
5.	ESTUDO DE CASO: IVP DO BRASIL – MERCADO DE BOVINOS	109
5.1.	A IVP DO BRASIL	110
5.1.1.	Produtos Comercializados	111
5.1.2.	Principais Concorrentes	114
5.1.3.	Relacionamento com o Mercado	115
5.1.4.	Estudo das Necessidades e do Grau de Satisfação dos Clientes	116
5.1.5.	Orientação para Mercado	117
5.1.6.	Quadro Resumo com os Principais Resultados	119
5.2.	CENTRAIS DE INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL	121
5.2.1.	Produtos Comercializados	122
5.2.2.	Grau de Satisfação dos Respondentes com os Fabricantes	124
5.2.3.	Participantes do Processo de Compra	126
5.2.4.	Fatores-Chave de Sucesso	130
5.2.5.	Aspectos Positivos e Negativos	137
5.2.6.	Sugestões	140
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
6.1.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	138
7.	BIBLIOGRAFIA UTILIZADA	147
	ANEXO 1	154
	PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO	154
	ANEXO 2	161
	ROTEIRO DE ENTREVISTA – IVP DO BRASIL	161
	ANEXO 3	165
	ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES	165
	ANEXO 4	162
	CÓPIA PARCIAL DO CATÁLOGO DE PRODUTOS DA IVP DO BRASIL	162

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 2.1 Planejamento estratégico convencional	22
Ilustração 2.2 Principal modelo de formação estratégica da “Design School”	23
Ilustração 2.3 Os três níveis do processo estratégico	25
Ilustração 2.4 Forças que dirigem a concorrência na indústria	29
Ilustração 2.5 Os Elementos da Vantagem Competitiva	31
Ilustração 2.6 Estratégia como Padrão Integrado de Opções	32
Ilustração 2.7 Formação do Valor Percebido	44
Ilustração 2.8 Tendências a longo prazo	45
Ilustração 2.9 Orientação para mercado	52
Ilustração 2.10 Os Elementos de uma Orientação para o Mercado	54
Ilustração 2.11 A aptidão para relacionamento com o mercado	66
Ilustração 2.12 Formação das expectativas	69
Ilustração 2.13 Modelo Conceitual da Qualidade por Serviços – O Modelo da Análise do Gap da Qualidade	71
Ilustração 2.14 Criação de uma Estratégia de Relacionamento	76
Ilustração 2.15 Evolução % da participação dos setores Agricultura, Indústria e Serviços no PIB brasileiro de 1999 a 2003	77
Ilustração 2.16 Evolução % da participação dos setores Agricultura, Indústria e Serviços no PIB da América Latina e Caribe de 1999 a 2003	78
Ilustração 2.17 Evolução % da participação dos setores Agricultura, Indústria e Serviços no PIB da União Européia de 1999 a 2003	78
Ilustração 2.18 The continuum of industrial buying situations.	84
Ilustração 2.19 Managing strategic buyer-seller partnerships	85
Ilustração 3.1 Tipos básicos de projetos para os estudos de caso	95
Ilustração 4.1 Evolução da inseminação artificial no Brasil	106
Ilustração 5.1 Organograma da IVP do Brasil	110
Ilustração 5.2 Produtos que as centrais de IA utilizam e revendem	123
Ilustração 5.3 Fabricantes conhecidos pelas centrais de IA pesquisadas	124
Ilustração 5.4 Fabricantes de quem as centrais de IA compram e imagem percebida	125
Ilustração 5.5 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial	127
Ilustração 5.6 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial – Ponto de vista da área técnica	128
Ilustração 5.7 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial – Ponto de vista da área comercial	129
Ilustração 5.8 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial – Ponto de vista dos respondentes que são responsáveis pelas áreas comercial e técnica ao mesmo tempo	130
Ilustração 5.9 Sugestões para que os fabricantes aprimorem o atendimento aos clientes	140

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 Componentes do Vetor de Crescimento.....	26
Quadro 2.2 Disciplinas de valor.....	34
Quadro 2.3 Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas das Empresas.....	37
Quadro 2.4 Relação entre fatores condicionantes e as estratégias de segmentação.....	40
Quadro 2.5 Diferenças Ilustrativas em Valores e Normas.....	55
Quadro 2.6 Temas Centrais nas Definições de Inteligência Competitiva.....	57
Quadro 2.7 Comparativo entre Marketing Transacional e de Relacionamento.....	59
Quadro 2.8 Os 30 R's do marketing de relacionamento.....	64
Quadro 2.9 Expectativas de duração da venda.....	67
Quadro 2.10 Coisas que afetam relacionamentos.....	68
Quadro 2.11 Algumas implicações do “marketing strategy continuum”.....	75
Quadro 2.12 Compreendendo a Natureza dos Atos do Serviço.....	80
Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	92
Quadro 3.2 Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto.....	94
Quadro 3.3 Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	99
Quadro 4.1 Evolução da inseminação artificial no Brasil.....	105
Quadro 2.12 Compreendendo a Natureza dos Atos do Serviço.....	113
Quadro 5.1 Resumo dos principais resultados das entrevistas na IVP do Brasil.....	120
Quadro 5.2 Centrais de Inseminação Artificial contatadas para a pesquisa de campo.....	122
Quadro 5.3 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada.....	132
Quadro 5.4 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada – Estado de Minas Gerais.....	135
Quadro 5.5 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada – Estado do Rio Grande do Sul.....	136
Quadro 5.6 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada – Estado de São Paulo.....	136
Quadro 5.7 Principais aspectos positivos de cada fabricante.....	137
Quadro 5.8 Principais aspectos negativos de cada fabricante.....	139

1. INTRODUÇÃO

Durante as décadas de 80 e 90, o acirramento da concorrência entre as empresas dentro e fora dos países onde estão localizadas suas matrizes, fez com que as organizações dessem um peso maior a seus departamentos de marketing, responsáveis pelas ações relacionadas a identificação de segmentos para atuação e posicionamento; produtos e/ou serviços, preços, canais de distribuição e promoção adequados a cada segmento de mercado; estudo da concorrência e busca de maior competitividade, procurando oferecer valor superior a seus clientes. Dentro deste contexto, surgem os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) sobre a importância do departamento de marketing nas organizações e a necessidade destas, neste ambiente competitivo, serem orientadas para o mercado. Tais estudos, entre outros como os de Silveira (1998), Sobrinho e Toledo (2001) e Im e Workman (2004) sugerem uma correlação positiva entre a performance da empresa e seu grau de orientação para mercado, fortalecendo desta forma o papel estratégico de marketing na organização. A orientação para mercado resulta, de acordo com os autores citados, em uma melhor performance para a organização, em termos de rentabilidade.

A estratégia de orientação para mercado possibilita à empresa gerar maior valor no longo prazo, valor este que é fortemente determinado, segundo Robert Blattberg e John Deighton (1996, *apud* RUST *et al.*, 2000, p.16), pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes. As empresas que delineiam suas estratégias com foco apenas na conquista de clientes reduzem suas possibilidades de melhorar a rentabilidade, e conseqüentemente sua competitividade. Assim, o marketing de relacionamento, um dos pilares da estratégia de

orientação para mercado, apresenta-se como condição imprescindível para o sucesso de uma organização no atual ambiente competitivo.

A preocupação com a administração do relacionamento da organização com seus clientes é um tema que ganhou importância a partir da década de 1990, com a crescente importância da orientação para mercado. Neste contexto, Levitt (1990^b, p.122) destaca que a estratégia da empresa no tocante às vendas deve evoluir de simplesmente vender um produto uma única vez para um cliente e sair em perseguição a outro consumidor (apenas conquistar um cliente), para uma situação de relacionamento contínuo (manter os clientes conquistados). Para que se consiga criar tal relacionamento, é imprescindível que a toda a organização tenha esta preocupação, e não apenas os departamentos de marketing e vendas. Daí a importância da orientação para fora, para o mercado; e não para dentro, para vendas, produto ou produção.

1.1. OBJETO (TEMA)

Dentro deste contexto, o objeto foco da presente dissertação se deu no tema do marketing de relacionamento, um dos pilares da estratégia de orientação para mercado, defendida por Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (2001), entre outros autores, como a estratégia dominante para criar uma vantagem competitiva sustentável em ambientes de concorrência crescente.

1.2. OBJETIVO

O objetivo principal deste estudo é **analisar a importância do marketing de relacionamento para a estratégia de orientação para mercado, com foco em organizações *business to business***, ou seja, organizações cujos esforços de marketing se dão prioritariamente nas relações entre empresas.

Como objetivo secundário, foi realizado um estudo de caso em uma organização com atuação *business to business*, a IVP do Brasil, de forma a verificar na pesquisa empírica a forma de relacionamento com os clientes de uma empresa líder de mercado, que possui cerca

de 90% de participação de mercado¹; e verificar também a relação entre a performance da empresa ao longo do tempo, e a política de relacionamento que esta mantém com seus clientes.

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução e contextualização da importância do tema estudado, assim como apresentados o objeto e objetivo do estudo. Em seguida, no segundo capítulo, é apresentado o arcabouço teórico necessário ao estudo do marketing de relacionamento *business to business*, sendo estudados aspectos complementares ao tema, como estratégias de crescimento e competitiva, marketing estratégico, orientação para mercado, valor para a empresa e para o cliente, satisfação do cliente, marketing de serviços e marketing industrial.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa empírica, a escolha do método, do caso estudado e da coleta de dados. A pesquisa visa, neste contexto, proporcionar um procedimento racional e sistemático com o objetivo de fornecer respostas a problemas formulados pelo pesquisador, por meio do uso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. (GIL, 1987, p.19).

A definição do objetivo principal é o primeiro passo para a realização do estudo. Na presente dissertação, tal objetivo, apresentado no primeiro capítulo, trata da análise da importância do marketing de relacionamento na orientação para mercado, dado que o foco no cliente é um dos pilares da teoria apresentada por Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (2001). A fundamentação teórica é outra etapa fundamental no desenvolvimento de um trabalho científico, e em alguns casos é também suficiente para o entendimento do objetivo proposto. Em outros casos, é importante a realização de uma pesquisa empírica para uma melhor compreensão do tema estudado. Por se tratar o marketing de relacionamento de um tema complexo, bastante atual e de importância estratégica para as organizações, optou-se pela realização de pesquisa empírica, além da fundamentação teórica, com a finalidade de enriquecer o estudo e verificar a existência de relações presumidas na teoria.

---

¹ Dado estimado pela própria empresa.

No quarto capítulo é apresentado o ambiente de negócios da inseminação animal no Brasil e no mundo, assim como as características da empresa estudada. O capítulo cinco apresenta as análises do estudo de caso, das entrevistas realizadas com as unidades de análise da IVP do Brasil e de seus clientes (quinze centrais de inseminação). No caso da IVP do Brasil, as unidades de análise foram as atendentes comerciais, o gerente de vendas de produtos para inseminação em bovinos e o proprietário da empresa. No caso dos clientes, as unidades de análise foram o responsável por compras e o responsável pela especificação técnica de produtos para inseminação animal.

O capítulo seis apresenta as considerações finais, e no último capítulo são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, onde primeiramente são levantados aspectos referentes ao processo de formulação estratégica, com ênfase nos seguintes conceitos: estratégia de crescimento, estratégia competitiva e marketing estratégico, sendo abordado também o conceito de valor em marketing. Em seguida apresentam-se os conceitos e histórico da orientação para o mercado, assim como o estudo do mercado (aqui tratado em termos do marketing de relacionamento e da satisfação do cliente) e da concorrência (em termos da inteligência competitiva).

O marketing de relacionamento constitui um dos pilares da orientação para mercado, juntamente com a inteligência competitiva e a integração interdepartamental. O desenvolvimento do conceito de orientação para mercado deu-se em função da crescente competitividade que as empresas vêm enfrentando atualmente, contribuindo para que estas empresas possam gerar melhores estratégias competitivas, o que por sua vez contribui para que atinjam suas metas de crescimento.

Desta forma, pode-se dizer que a empresa possui um objetivo de crescimento futuro, e vinculado a este objetivo formula-se então uma *estratégia de crescimento*. Para que esta estratégia tenha sucesso, em função da crescente competitividade do mercado, é preciso que a empresa desenvolva também uma *estratégia competitiva*, de forma a obter uma performance melhor que seus concorrentes. Neste contexto aponta-se a importância da *orientação para mercado*, com foco no *cliente*, na *concorrência* e na *integração dos departamentos* da

empresa, fazendo com que estes três pilares ajudem a melhorar a performance da empresa frente à concorrência.

2.1. O PROCESSO DE FORMAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de formação estratégica tem sido abordado por diversos autores, destacando-se os trabalhos de Chandler (1962), Webster (1974), Henderson (1989), Ansoff (1990), Day (1990), Hax e Majluf (1991) e Mintzberg (1994). Tais autores buscaram conceituar o termo *estratégia*, sendo possível notar uma evolução. As definições são apresentadas a seguir e a evolução e discussão sobre o processo de formação estratégica são apresentados em seguida.

“(...) determinação de objetivos organizacionais de longo prazo e adoção de ações a alocação de recursos necessários para atingir tais objetivos².” (CHANDLER, 1962, p. 13).

“(...) estratégia é um curso de ação planejado na busca de objetivos claros, com recursos limitados, ambiente em mudança e competição inteligente.³” (WEBSTER, 1974, P. 5).

“Estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que irá desenvolver a vantagem competitiva de um negócio⁴.” (HENDERSON, 1989, *in* HARVARD BUSINESS REVIEW, 1991, p. 5).

“Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.” (ANSOFF, 1990, p. 95).

“As estratégias são declarações direcionais e não planos de ação detalhados passo a passo.” (DAY, 1990, p. 18).

“(...) ações integradas na busca de vantagem competitiva.” (DAY, 1990, p. 34).

---

² “(...) determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”

³ “(...) strategy is a planned course of action in pursuit of clearly stated objectives in the face of limited resources, a changing environment, and intelligent competition.”

⁴ “Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business’s competitive advantage.”

“Estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que envolve todas as atividades críticas da empresa, fornecendo um senso de unidade, direção, e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente⁵.” (HAX & MAJLUF, 1991, p. 2).

“Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui para ali, etc. (...) Estratégia é também um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo⁶.” (MINTZBERG, 1994, p.23).

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.20).

Chandler (1962), Ansoff (1990) e Day (1990) conceituam estratégia como a definição de um caminho que deve ser trilhado para se alcançar determinado objetivo. Ansoff (1990, p. 96) ressalta que o conceito de estratégia é fugaz e abstrato, e que não produz qualquer ação produtiva concreta na organização, sendo ainda um processo que consome dinheiro e tempo da empresa. Webster (1974) acrescenta que a definição de tal caminho deve levar em conta a limitação de recursos, o ambiente em constantes mudanças e os concorrentes.

Hax e Majluf (1991) avançam um pouco mais, apresentando-o como um conceito que envolve todas as áreas críticas da empresa, fornecendo uma direção como proposto pelos autores anteriores, mas também facilitando mudanças necessárias em função do ambiente. Os autores (1991, p. 2) identificaram seis dimensões do conceito de estratégia. A primeira dimensão é a estratégia como um padrão coerente, unificado e integrado de decisões. Desta forma, os autores colocam que a estratégia emerge dos passos dados pela empresa no passado, que podem definir o seu futuro. A segunda dimensão é a estratégia como uma forma de

---

⁵ “Strategy can be seen as a multidimensional concept that embraces all of the critical activities of the firm, providing it with a sense of unity, direction, and purpose, as well as facilitating the necessary changes induced by its environment.”

⁶ “Strategy is a plan, or something equivalent – a direction, a guide or course of action into the future, a path to get from here to there, etc. (...) Strategy is also a pattern, that is, consistency in behavior over time.”

estabelecimento do propósito organizacional, em termos de objetivos, programas de ação e prioridades de alocação de recursos de longo prazo. Esta é a dimensão clássica do conceito de estratégia, utilizada por outros autores como Chandler (1962), Ansoff (1990) e Day (1990), como apresentada anteriormente. Hax e Majluf (1991, p. 3) salientam que o alinhamento entre os objetivos e programas estratégicos de um lado, e a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos, de outro, é importante para assegurar a consistência estratégica.

A terceira dimensão é a estratégia como uma definição do domínio competitivo da organização; e a segmentação do negócio é o primeiro passo para tal definição. É uma atividade-chave para análise do negócio, estratégia de posicionamento, alocação de recursos e gestão de *portfolio*. A segmentação identifica o domínio do negócio, em que pontos a organização é competitiva e como deve competir. A quarta dimensão é a estratégia como uma resposta às oportunidades e ameaças externas, assim como aos pontos fortes e fracos da organização, como forma de obter vantagem competitiva. Esta dimensão apresenta a importância da estratégia como uma forma de extrair o melhor da combinação do ambiente externo com as capacidades internas da empresa, para se obter vantagens competitivas.

A quinta dimensão é a estratégia como um canal de diferenciação das atividades gerenciais da corporação, das unidades de negócio e dos níveis funcionais, uma vez que os diferentes níveis hierárquicos têm diferentes níveis de responsabilidade em termos de sua contribuição para a estratégia da organização. A sexta e última dimensão é a estratégia como uma definição das contribuições econômicas e não-econômicas que a organização pretende entregar a seus *stakeholders*⁷. Esta dimensão parte da visão de que a estratégia deve, além de maximizar o retorno aos acionistas da organização, estabelecer contratos sociais com seus *stakeholders*, para continuar sendo competitiva e rentável.

É a combinação destas seis dimensões que permite a Hax e Majluf (1994) propor uma definição mais completa do conceito de estratégia.

Mintzberg (1994), ao conceituar estratégia, acrescenta que além de ser uma direção a ser seguida, a estratégia envolve também padrões de comportamento passados. De acordo com o

---

⁷ O termo *stakeholder* designa todos que direta ou indiretamente são beneficiados ou arcam com os custos derivados da organização: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade, governo etc.

autor (1994, p.24), a definição do caminho a ser seguido é a estratégia planejada, e o comportamento passado é a estratégia realizada. É de grande dificuldade para uma organização realizar toda a estratégia que planejou – ela precisaria ter uma excelente previsão das mudanças ambientais e do comportamento dos consumidores, além de ser inflexível com seu planejamento. Portanto, em geral apenas parte do que é planejado é efetivamente realizado. Esta parte da estratégia que é realizada é chamada por Mintzberg (1994, p.24) de estratégia deliberada. Há ainda um terceiro tipo de estratégia destacada pelo autor (1994, p. 25), que é a estratégia emergente. Trata-se de um padrão de comportamento não planejado formalmente, mas que é possível notar através de pequenas ações que a organização realiza. Ao juntar estas pequenas ações, é possível notar um padrão de comportamento e a estratégia emergente. A estratégia realizada é portanto a soma das estratégias deliberadas com as estratégias emergentes.

Hax e Majluf (1991, p. 9) destacam, em relação aos padrões de comportamento passado de Mintzberg, que a formação estratégica deve contemplar um cuidadoso equilíbrio entre o aprendizado passado e a construção de novos cursos de ação que levarão a organização a uma futura posição, movimento este que em grande parte depende de sua conduta passada.

Mintzberg (1994, p. 27) ressalta ainda que a estratégia é tanto **posição**, conceito defendido por Porter, com a determinação de certos produtos a determinados mercados, quanto **perspectiva**, conceito defendido por Peter Drucker, que é o conceito do negócio, a maneira da organização fazer seu negócio.

Mintzberg e Quinn (2001, p.20) apresentam um conceito bastante amplo e completo de estratégia, ao colocar que se trata de um plano com ações que ordenam os recursos da organização com base em suas competências, tendo em mente os concorrentes. Os autores (2001, p.26) complementam a definição com a apresentação dos cinco P's da estratégia:

- A estratégia como plano: um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação;
- A estratégia como pretexto: com a finalidade de enganar o concorrente;
- A estratégia como padrão: consistência no comportamento, pretendida ou não;
- A estratégia como posição: uma forma de localizar a empresa dentro de seus ambientes interno e externo;

- A estratégia como perspectiva: a maneira dos estrategistas de verem o mundo. Tal definição sugere que a estratégia é um conceito, estando apenas na cabeça das pessoas interessadas.

Ansoff (1990, p. 97) destaca que uma estratégia pode ser implícita, de conhecimento apenas da alta direção, em ambientes estáveis em termos competitivos e com mercados em expansão. Desta forma, é possível que a estratégia se altere gradativamente, pois a cultura organizacional poderá se adaptar lentamente à nova estratégia. No entanto, em ambientes mais competitivos, com mercados estáveis em termos de crescimento, demanda-se uma estratégia explícita e sistemática, que envolva não apenas a alta direção, mas também a outros elementos da organização, como o departamento de marketing e de pesquisa e desenvolvimento, por darem importantes contribuições para a formulação da estratégia e por serem seus principais executores.

A estratégia planejada e deliberada de Mintzberg (1994) pode ser relacionada à estratégia explícita de Ansoff (1990), uma vez que é feita de forma sistemática e envolve não apenas a alta direção, mas também os executores da estratégia. Além desta estratégia, há também a estratégia emergente, que cresce a partir de pequenas idéias / iniciativas. Este tipo de estratégia permite que qualquer indivíduo na organização, a qualquer momento, contribua para a estratégia realizada.

2.1.1. Planejamento Estratégico

De acordo com Ansoff (1990, p.98 e 99) o planejamento estratégico se torna essencial quando a organização enfrenta mudanças rápidas e descontínuas em seu ambiente (mercados em que atua, tecnologias existentes e potenciais e concorrentes que enfrenta). Outra situação de necessidade de um planejamento estratégico ocorre quando os objetivos de uma organização se modificam radicalmente em função de novas exigências da sociedade.

Algumas dificuldades encontradas no processo de implementação do planejamento estratégico são destacadas por Ansoff (1990, p. 99 e 100). A primeira delas é o sistema político, dada a ameaça que a estratégia impõe à corrente estrutura de poder. Outras dificuldades encontradas são os conflitos despertados entre as operações existentes e as

atividades inovadoras, a falta de informações sobre o ambiente e a carência de competências gerenciais para formular e implementar estratégias.

Mintzberg (1994, p.26), assim como Ansoff (1990), destaca que a proximidade daqueles que formulam a estratégia com aqueles que as executam pode ajudar a reduzir algumas dificuldades em sua implementação. Os autores (1994; 1990) destacam ainda que a participação dos executores no processo de planejamento estratégica também é benéfica para sua futura implementação.

Um modelo convencional do processo de formação estratégica é apresentado por Mintzberg (1994, p. 82) na Ilustração 2.1. O autor (1994) critica os modelos de planejamento estratégico de diversos outros autores (p.e. Ansoff e Steiner), pois ressalta que tais modelos apresentam etapas de implementação da estratégia, mas não de sua formação. Na Ilustração 2.1, as estratégias derivam dos objetivos da organização, mas não é mostrado como se dá seu processo de formação. Como pode ser visto também na Ilustração 2.2, o processo de criação das estratégias fica dentro de uma “caixa preta”.

Ilustração 2.1 Planejamento estratégico convencional

Fonte: MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. UK: Prentice Hall, 1994, p. 82.

Ilustração 2.2 Principal modelo de formação estratégica da “Design School”

Fonte: MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. UK: Prentice Hall, 1994, p. 37.

Mintzberg (1994, p. 151) apresenta o comentário de Michael Carpenter, diretor de planejamento da General Electric, de 1985, sobre a diferença entre planejamento e estratégia, reforçando a crítica da falta de literatura sobre o processo de formação estratégica.

“Eu faço uma distinção entre planejamento e estratégia – são duas coisas diferentes. Estratégia significa pensar através das bases das vantagens competitivas da empresa – a maneira como a economia funciona; o que os concorrentes estão fazendo; como conseguir a maior taxa de rentabilidade e a maior margem da indústria. Planejamento, por outro lado, foca em como fazer a estratégia funcionar – aumentando a capacidade ou incrementando a força de vendas. (...) Se você pensar sobre a estratégia da forma como a defini, a estratégia é uma forma de pensar, um processo conceitual. É uma forma de pensar mais elaborada, e não uma forma de fazer mais elaborada⁸.” (ALLIO, 1985, *apud* MINTZBERG, 1994, p. 152).

⁸ “I make a distinction between planning and strategy – they’re two different things. Strategy means thinking through a company’s basis of competitive advantage – the way the economics works; where the competitors are going; how to nail the other guy and end up with the highest rate of return and the highest gross in the industry. Planning, on the other hand, focuses on making the strategy work – adding capacity, for instance, or increasing

Segundo o autor (1994, p. 321), o planejamento estratégico, como apresentado na literatura, difere do processo de formação estratégica proposto pelo autor, que ressalta a importância de uma análise “soft” para tal processo, onde é mais importante saber fazer as perguntas certas, do que ter as respostas precisamente corretas. Uma análise “soft” não se preocupa com a otimização e aceita a ausência de objetivos claramente definidos (ao contrário do modelo convencional de planejamento estratégico apresentado na Ilustração 2.1). Cada ponto da análise é tratado como um desafio único e criativo. O autor (1994, p. 329) aponta ainda a importância do uso de processos analíticos e intuitivos na formação da estratégia. Desta forma, a estratégia formulada deve em seguida ser codificada de maneira a ser mais bem compreendida pelas outras pessoas na organização, elaborada em sub-estratégias, programas e ações e depois deve-se converter tais sub-estratégias, programas e ações em *budgets* e objetivos.

2.2. A HIERARQUIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO

As estratégias desenvolvidas pelas organizações estão, em geral, alinhadas a seus objetivos de crescimento. Hax e Majluf (1991, p. 15) apresentam os três níveis hierárquicos do planejamento estratégico: corporativo, das unidades de negócio e dos níveis funcionais. No nível corporativo, estão as decisões que envolvem a corporação como um todo, sendo que os autores defendem que tais decisões não podem ser descentralizadas sob o risco de subotimização de recursos. No nível das unidades de negócio devem ser tomadas decisões que assegurem a longevidade das vantagens competitivas, através de ações estratégicas alinhadas aos direcionamentos da corporação. Por fim, no último nível as estratégias funcionais devem consolidar as demandas das estratégias das unidades de negócio, assim como desenvolver as competências únicas da organização.

Assim, a corporação define, em um nível hierárquico superior, sua estratégia de crescimento geral, visando os principais públicos-alvo, que são seus proprietários e/ou acionistas. Se a organização conseguir atingir os níveis de crescimento e rentabilidade desejados pelos acionistas, terá a preferência destes no momento de seus investimentos.

---

the sales force. (...) If you think about strategy the way I've defined it, strategy is a thought process, a conceptual process. It's a thinking harder, not trying harder, process.”

No segundo nível, o das unidades de negócio, são desenvolvidas estratégias competitivas que visem atingir os níveis de crescimento e rentabilidade desejados pela corporação. Tais estratégias competitivas devem estar, portanto, alinhadas às estratégias de crescimento, mas possuem públicos-alvo diferentes, pois visam criar e entregar valor superior aos seus clientes. Seu foco, portanto, é o concorrente. No terceiro nível da hierarquia estão os departamentos funcionais de cada unidade de negócio, onde são desenvolvidas ações para atingir as estratégias competitivas. A Ilustração 2.3 a seguir ilustra os três níveis hierárquicos do processo estratégico das organizações.

Ilustração 2.3 Os três níveis do processo estratégico

Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 73.

A seguir são detalhadas as estratégias de crescimento, competitiva e de marketing, conforme a hierarquia exposta anteriormente.

2.3. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

O crescimento está entre os principais objetivos das organizações, e é um processo natural em seu desenvolvimento. De acordo com Rubal e Toledo (2003), o objeto da estratégia de crescimento da corporação é a criação de valor da empresa para o proprietário ou acionista, e seu objetivo é a entrega deste valor para este proprietário ou acionista.

Chandler (1962, p. 24), destacou duas etapas importantes nas mudanças do processo estratégico de crescimento das organizações. A primeira delas se deu nas duas últimas décadas do século XIX, quando empresas dos setores de aço, embalagens, eletricidade e implementos agrícolas iniciaram um movimento de criação estruturas departamentais para

gerenciar diferentes campos de atuação (marketing, manufatura, compras, finanças) e a estruturação de um escritório central, para administrar a organização como um todo. Essa mudança levou a uma padronização dos processos e da compra de matérias-primas, possibilitando uma economia de escala e conseqüente redução de custos. Algumas empresas iniciaram ainda outro movimento, de integração vertical, como uma estratégia de crescimento. No entanto, na segunda década do século XX era possível notar a dificuldade que as organizações enfrentavam para gerenciar as enormes estruturas de produção.

Apesar de tais dificuldades, na década de 1960, segundo Chandler (1962, p. 42), muitas empresas ainda funcionavam com a antiga estrutura centralizada e departamentalizada por função. Nestas empresas, o crescimento se deu por meio da oferta dos mesmos produtos para uma população em crescimento; em outros casos, se deu por meio da busca por novos mercados para seus produtos, dentro e fora do país; ou ainda por meio da oferta de novos produtos para uma nova gama de consumidores. As organizações mais afetadas por novos mercados e novas tecnologias buscaram atuar em mercados internacionais ou procuraram a diversificação, sendo esta última a estratégia responsável por um novo tipo de estruturação, a descentralizada.

Ansoff (1977, p.91) posteriormente organizou estas idéias propôs o vetor de crescimento como uma ferramenta para facilitar a identificação do direcionamento do crescimento de uma organização em relação à configuração atual de sua atuação em termos de produto e mercado. Tal ferramenta baseia-se na análise do conjunto de produtos e mercados, ilustrado na matriz do Quadro 2.1 a seguir.

Quadro 2.1 Componentes do Vetor de Crescimento

Produto		
Missão	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVA	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1977, p.92.

No primeiro quadrante, penetração de mercado, a empresa pode crescer com a ampliação de sua participação nos mercados em que já atua, com os produtos ou serviços com os quais já

trabalha. O segundo quadrante, de desenvolvimento de mercados, indica a possibilidade de crescimento por meio da atuação em mercados onde a empresa ainda não atua, com os produtos ou serviços já comercializados pela empresa. O terceiro quadrante, de desenvolvimento de produtos, indica a possibilidade de ampliação da participação no mercado em que a empresa já atua, com a oferta de novos produtos ou serviços. O quarto quadrante trata da diversificação, por meio da oferta de novos produtos ou serviços a novos mercados.

O conceito de elo comum explorado por Ansoff (1977, p.90) trata da sinergia e similaridade entre os diferentes segmentos de atuação da organização. O elo comum é “uma relação entre combinações presentes e futuras de produtos e mercados que habilitariam pessoas de fora a perceber para onde a empresa está indo, e à própria administração dar orientação à empresa.” (ANSOFF, 1990, p. 94). Quanto maior a sinergia, mais forte é o elo. No caso do vetor de crescimento, o elo comum fica mais tênue conforme a empresa se move do primeiro ao quarto quadrante.

Ansoff (1990, p.94 e 95) questiona até que ponto este elo comum deve ser forte ou tênue e conclui que é necessário um equilíbrio que, de um lado, forneça uma orientação específica à organização, mas que por outro lado não lhe restrinja o espaço para crescer. Neste contexto, a contribuição é o vetor de crescimento, incrementado em 1990 pelo próprio autor com a introdução de uma terceira vertente, a dimensão geográfica, também atual ou nova.

Posteriormente, Day (1990, p.316) utilizou o mesmo conceito de vetor de crescimento de Ansoff (1977) ao expor que o crescimento está atrelado ao desenvolvimento de novos produtos, ao investimento em novas tecnologias e à entrada em novos mercados. Segundo o autor (1990, p.316) há cinco fatores chave de sucesso que determinam que a empresa deve buscar sempre seu crescimento:

- A empresa permanece muito próxima ao seu mercado e especificamente dos maiores usuários, para se manter focalizada na entrega de valor superior aos clientes.
- Existe uma clara direção estratégica, que especifica onde a empresa irá buscar oportunidades, o crescimento total esperado e como ele será alcançado.
- A empresa “fica na sua”, evitando as possibilidades de crescimento que não possam explorar, de maneira útil, suas competências distintivas.

- Existe um senso dominante de urgência no processo de desenvolvimento. As empresas vitoriosas sabem que precisam derrotar seus concorrentes no mercado.
- A organização cultiva novos produtos e empreendimentos, apoiando líderes comprometidos com recursos e com a criação de um clima que encoraja a aceitação de riscos.

2.4. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

De acordo com Day (1990, p. 318), independente da direção em que a organização decida seguir para crescer, ela deve buscar sempre entregar valor superior aos seus clientes, se desejar ter sucesso.

A estratégia competitiva visa obter, para a organização, uma posição competitiva superior à de seus concorrentes. Ela é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986, p. 17). A estratégia competitiva é composta de ações ofensivas ou defensivas para que uma empresa possa competir em uma indústria.

Toda empresa, seja ela micro, pequena, média ou de grande porte; local, nacional ou multinacional, que compete em determinado mercado possui uma estratégia competitiva formal ou mesmo informalmente. A estratégia competitiva de uma empresa pode advir de um planejamento da alta direção, com diretrizes e ações claras; ou pode ainda ser proveniente de ações isoladas de cada departamento da empresa que, somadas, podem não resultar na melhor estratégia competitiva para a corporação.

2.4.1. O Modelo de Porter

Em meados da década de 1980, Porter (1986) destacava a importância dada pelas empresas ao planejamento estratégico competitivo explícito, de forma que as diretrizes e ações dos departamentos funcionais fossem coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas. Daí deveria então resultar a melhor estratégia competitiva para a empresa. Outro autor que enfatiza a importância de uma estratégia competitiva formal que dê um direcionamento comum a todas as áreas funcionais da organização é George Day, ressaltando

que “as estratégias são declarações direcionais e não planos de ação detalhados passo a passo” (DAY, 1990, p.18).

No entanto, as teorias e técnicas desenvolvidas até então limitavam sua abrangência no nível da corporação, considerando as ações integradas do conjunto de departamentos, mas não à indústria como um todo.

Dentro deste contexto, Porter (1986) sugere uma nova técnica para análise de uma indústria toda, atualmente conhecida como o modelo das cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos, ilustrado na Ilustração 2.4. Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva deve relacionar a empresa a seu meio ambiente, em especial à indústria em que ela compete. De acordo com o autor, a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender contra tais forças ou ainda influenciá-las a seu favor.

Ilustração 2.4 Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 23.

Para lidar com as cinco forças competitivas básicas e obter desempenho acima da média do mercado no longo prazo, Porter (1990) destaca que a empresa deve desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, que forneça à organização uma participação dominante no mercado e uma lucratividade acima da média. A empresa pode então conseguir uma vantagem competitiva sustentável optando por uma entre as três estratégias competitivas genéricas sugeridas por Porter (1986):

- *Liderança no custo total*: a estratégia é obter um custo baixo em relação aos concorrentes, através de um escopo amplo, atendendo a muitos segmentos de mercado. Porter (1986) ressalta que a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas, pois se o produto não for considerado comparável ou aceitável pelos consumidores, então a empresa será forçada a reduzir muito seu preço, não obtendo portanto retornos mais altos que seus concorrentes. Se isso acontecer, a vantagem deixará de ser sustentável no longo prazo.
- *Diferenciação*: a segunda estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço através de um ou mais atributos que muitos consumidores valorizam, posicionando-se como a empresa que satisfaz aquela necessidade singular. Desta forma, a empresa pode cobrar um preço-prêmio pelo produto ou serviço ofertado. Porter (1990) destaca que o preço-prêmio cobrado deve ser superior aos custos extras em que a empresa incorre para oferecer a diferenciação.
- *Enfoque*: a última estratégia é baseada na escolha de um determinado segmento de mercado (segmento de linha de produtos, mercado geográfico entre outros) e adaptar a estratégia para atendê-lo. “A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1986, p.52). Assim, a empresa pode aproveitar a subotimização dos concorrentes, seja em termos de um desempenho inferior na satisfação das necessidades de determinado segmento de mercado, seja em termos de um desempenho superior, quando a empresa arca com custos mais altos que os necessários para atender àquele segmento.

2.4.2. O Modelo de Day

Day (1990, p.144) destaca os elementos que compõem a vantagem competitiva de uma organização, ilustrados na Ilustração 2.5 a seguir, e ressalta que sua sustentabilidade depende das barreiras à imitação e dos esforços despendidos pelos concorrentes para imitá-las ou ultrapassá-las. Como as barreiras à imitação são constantemente quebradas, a sustentação da vantagem competitiva deve ser um processo repetitivo de longo prazo, passando por vezes à criação de novas vantagens competitivas.

Ilustração 2.5 Os Elementos da Vantagem Competitiva

Fonte: DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado – Market Driven Strategy: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990, p. 144.

As fontes de vantagem podem advir de recursos superiores à concorrência que a organização detém. Tais recursos podem ser uma cobertura de distribuição, o número de pessoas envolvidas com as áreas de assistência técnica e vendas, escala das instalações e utilização eficiente da capacidade, investimento total em sistemas de informação, investimentos em promoção dos produtos ou serviços, capacidade financeira e custo de capital, custo de matérias-primas e insumos, e também a marca é um recurso. As fontes de vantagem também advêm de habilidades superiores, que são as competências da organização – é aquilo que a empresa sabe fazer melhor que todos os concorrentes. E por fim os controles

superiores, ou sistemas de informação gerenciais, também são fontes de vantagem, pois expõem aos gestores o estado corrente do negócio e como os recursos estão sendo utilizados para gerar desempenho superior.

A posição de vantagem, segundo Day (1990, p.148), é obtida oferecendo ao consumidor valor superior ou menores custos. Tal abordagem é semelhante à proposta por Porter (1986), de liderança total em custos ou diferenciação. Por fim, o resultado do desempenho pode ser medido por indicadores mais conhecidos, como participação de mercado e lucratividade; ou ainda utilizar outros indicadores, como satisfação do cliente e lealdade.

Em seus estudos Day (1990, p.18) enfatiza que a estratégia competitiva é composta por quatro opções altamente interdependentes, conforme ilustrado na Ilustração 2.6 e detalhado a seguir.

Ilustração 2.6 Estratégia como Padrão Integrado de Opções

Fonte: DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado – Market Driven Strategy: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990, p. 18.

- *Arena*: compreende os mercados e segmentos de clientes que a empresa pretende atender.
- *Vantagem*: compreende o posicionamento adotado pela empresa, buscando superioridade competitiva.
- *Acesso*: compreende os canais de comunicação e distribuição utilizados para atingir o mercado.
- *Atividades*: compreende a escala e o escopo das atividades que serão desempenhadas para converter os insumos em produtos aos quais os clientes darão valor.

Day (1990, p.19) também aponta uma quinta opção, que trata da adaptação e renovação da estratégia face às ameaças e oportunidades do mercado. De acordo com o autor, as empresas precisam estar constantemente alertas a novas oportunidades em mercados onde suas competências podem ser mais bem utilizadas, e devem identificar estas oportunidades antes que outro concorrente o faça. No entanto, a opção de aproveitar determinada oportunidade deve ser especificada pela estratégia de crescimento da corporação.

Outra forma de busca de uma posição competitiva superior, bastante utilizada pelas empresas nas décadas de 80 e 90 é a questão da melhoria da qualidade de produtos e serviços. De acordo com Rubal e Toledo (2003), tal estratégia teve reflexos importantes para as organizações no curto prazo (crescimento dos lucros com preços mais elevados) e no longo prazo (expansão do mercado e aumento da participação), notadamente uma gerando uma vantagem competitiva sustentável. Segundo os autores (2003), tal qualidade superior ou ainda qualquer outro valor percebido pelo consumidor podem permitir à organização:

- A cobrança de um preço mais alto pela qualidade superior, obtendo assim um lucro líquido maior;
- A cobrança de um preço mais elevado, investindo o excedente em pesquisa e desenvolvimento e em novos produtos, buscando sempre aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços e sustentando desta forma esta vantagem competitiva;
- Oferecer um valor superior ao cliente, cobrando o mesmo preço que os concorrentes, mas para um produto ou serviço com valor superior.

Porter (1986), tratou da competição no nível da indústria, a partir de seus processos produtivos. Um destaque desta época é apresentado por Rubal e Toledo (2003), em termos da

importância da melhoria da qualidade como fonte de vantagem competitiva. Day (1990) vai ainda além e destaca que a vantagem também advém das habilidades superiores da organização.

2.4.3. Disciplinas de Valor – Treacy e Wiersema

Treacy e Wiersema (1995, *apud* Stevens *et al.*, 2001, p.22) denominam a orientação estratégica de uma organização de *disciplina de valor*, que define o valor que ela pode fornecer ao mercado selecionado. Os autores apontam três disciplinas de valor, quais sejam: (1) excelência operacional; (2) liderança do melhor produto; e (3) intimidade com o cliente. A empresa deve, desta forma, selecionar uma disciplina e basear sua estratégia na escolha feita. No Quadro 2.2 a seguir são apresentadas as características de cada disciplina.

Quadro 2.2 Disciplinas de valor

		Disciplina		
		Excelência operacional	Liderança do melhor produto	Intimidade com o cliente
Peculiaridade da Companhia	Essência da empresa focada nos processos organizacionais que...	agilizam o sistema de distribuição e proporcionam serviços sem reclamações dos clientes	nutrem idéias, traduzem-nas em novos produtos e os comercializam competentemente	oferecem soluções e ajudam os clientes a conduzirem seus negócios
	Estrutura que...	possui autoridade central forte e nível relevante de empowerment/concessão de poder ao empregado	age de forma orgânica, ousada, inconstante, com o fim específico de inovar	leva o poder para junto do contato com o cliente
	Sistemas de gestão que...	mantêm procedimentos operacionais padronizados	premiam as pessoas pela capacidade inovadora e pelo sucesso de um novo produto	medem o custo de fornecer o serviço e mantêm a lealdade dos clientes como se fossem sócios do negócio
	Cultura que...	age previsivelmente e acredita que um padrão se ajusta para servir a todos	pesquisa e planeja sem rigidez hierárquica	é flexível e pensa “como você quiser”

Fonte: “How Market Leaders Keep Their Edge”, **Fortune**, Fevereiro, 1995, p.88-98, *apud* STEVENS et al. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001, p.23.

2.4.4. Competências Essenciais – Hamel e Prahalad

Hamel e Prahalad (1995) enfocam a competição no nível das corporações, competição esta que se dá por meio de suas competências essenciais, a base da vantagem competitiva sustentável. Tais competências representam a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades de uma empresa, sejam elas pessoais ou organizacionais. De acordo com os autores (1995), para ser considerada uma competência essencial, uma habilidade precisa passar por três testes: ela precisa dar uma contribuição significativa para o valor percebido pelo cliente; deve ser competitivamente única; e deve gerar a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos ou serviços a partir dela. Destacam ainda que uma competência é realmente essencial quando possibilita à empresa a entrada em novos mercados.

Segundo os autores (1995, p. 245), a competição pela competência entre as empresas se dá em quatro níveis, sendo que as organizações e os livros de estratégia se focam no quarto, a competição pela fatia da marca. Os autores (1995, p. 245) ressaltam, no entanto, que a competição pelo futuro se dá nos quatro níveis, e que portanto todos deveriam receber a devida atenção. O primeiro nível da competição é adquirir ou desenvolver habilidades e tecnologias que constituam uma determinada competência essencial. É a competição pelo talento, tecnologia, parceiros para alianças e direitos sobre a propriedade intelectual. O nível seguinte é a competição pela síntese de competências, que enfoca a importância da empresa conseguir transformar uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento em competências. Reunir diversas habilidades e tecnologias não constitui em si uma competência essencial, é necessário combiná-las de forma a se tornarem um diferencial competitivo para a organização.

O terceiro nível é a competição pela fatia dos produtos essenciais, ou plataformas essenciais, no caso de serviços, da organização. O produto ou plataforma essencial é um produto intermediário entre a competência essencial e o produto final. Tais produtos podem ser vendidos para outras empresas, inclusive concorrentes, como forma de captar uma fatia “virtual” do mercado. Assim, a participação de mercado de uma marca pode ser maior que a venda de seus produtos pois inclui, em parte, a venda de produtos de outras marcas que utilizam seu produto ou plataforma essencial. O último nível trata da competição pela

maximização da fatia do produto final, em geral a que mais preocupa as empresas e a mais abordada pelos livros de estratégia.

Segundo os autores (1995, p. 37), a competição atualmente não se dá mais entre produtos ou negócios, mas sim entre as organizações. É a busca pela participação não apenas de mercado, mas também das oportunidades que surgem. E tal competição requer da empresa o desenvolvimento de competências essenciais que a destaque em seus setores de atuação.

Desta forma, é possível notar que o conceito de competências essenciais define mais que apenas a estratégia competitiva, mas também a estratégia de crescimento da corporação. No nível das unidades de negócio, elas são fundamentais para competir com as outras empresas; porém agrupadas determinam a busca de novas oportunidades, a direção do crescimento da empresa.

2.4.5. Estratégia de Crescimento x Estratégia Competitiva

O estudo de Anselmo e Toledo (2003) mostra que as estratégias de crescimento e competitiva podem ser observadas nos três níveis hierárquicos: corporativo, das unidades de negócio e das estratégias de marketing. Os autores (2003) consolidaram a evolução das estratégias de crescimento e competitiva no Quadro 2.3 apresentado a seguir.

Quadro 2.3 Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas das Empresas

Período	Estratégias de Crescimento	Estratégias Competitivas
Até década de 60	▪ Crescimento corporativo baseado em um negócio dominante; ▪ Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento / expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos; ▪ Crescimento dos produtos baseado na busca de volume de linhas simples.	▪ Integração vertical para redução de custos corporativos; ▪ Estratégia do negócio baseada na busca de volume e preço baixo ▪ Produtos pouco diferenciados e de preço baixo.
Anos 70 e 80	▪ Crescimento corporativo baseado na diversificação de negócios não relacionados (estratégia de carteiras) e criação de UENs; ▪ Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento / expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos; ▪ Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos.	▪ Redução do risco corporativo pelo investimento em vários negócios; ▪ Estratégia do negócio baseada na liderança de custo, diferenciação e/ou foco na indústria ▪ Estratégia de foco e posicionamento dos produtos.
Anos 90 e atual	▪ Crescimento corporativo baseado nos negócios centrais e na diversificação relacionada; ▪ Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento / expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos; ▪ Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos.	▪ Estratégia corporativa baseada nas competências essenciais da corporação; ▪ Estratégia do negócio baseada no custo, diferenciação e/ou foco; ▪ Estratégia de foco e posicionamento estratégico dos produtos.

Fonte: ANSELMO, E.; TOLEDO, G. Marketing estratégico: estratégias de crescimento e competitiva – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. **VI SEMEAD**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

2.5. ESTRATÉGIA DE MARKETING – SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Como vimos anteriormente, a estratégia competitiva é formulada no nível das unidades de negócio, e derivada da estratégia de crescimento da organização, que é o que define a direção a ser seguida pela empresa. A estratégia competitiva é, portanto, a definição de ações das unidades de negócio para lidar com os concorrentes de forma que a organização possa atingir

a estratégia de crescimento planejada. Assim, os departamentos funcionais elaboram ações baseadas na estratégia competitiva de sua unidade de negócio.

No âmbito do departamento de marketing, é função da parte estratégica do marketing, composta pela identificação de segmentos de mercado e pelo posicionamento, formular ações para que a empresa possa competir no mercado.

2.5.1. Segmentação de Mercado

A primeira etapa do marketing estratégico consiste portanto da identificação de diversos segmentos de mercado, na busca de segmentos onde há oportunidades para ação. No entanto, o processo de identificação de segmentos de mercado não é uma tarefa fácil, e que “até mesmo o melhor esquema de segmentação costuma ser obscurecido pela infinidade de maneiras possíveis de se agrupar os produtos e clientes em um mercado” (DAY, 1990, p. 113). O autor sugere então um conjunto de características para facilitar a identificação de segmentos que sejam uma boa oportunidade de atuação. A primeira característica é que os segmentos identificados sejam *distintos* uns dos outros em termos de comportamento de compra de seus consumidores. A segunda característica é que o segmento seja *substancial* o suficiente para justificar um incremento de custos em termos de programa de marketing. Em seguida, deve-se analisar se é possível *mensurar* o tamanho do segmento em termos de volume de vendas e taxa de crescimento. Outra característica importante é a durabilidade de um segmento, ou seja, ele deve ser *durável* o suficiente para justificar o uso de uma estratégia particular. Por fim, o segmento deve ser *identificável*, para que a empresa possa dirigir-lhe um programa de marketing específico.

Quando uma oportunidade é identificada, a empresa deve decidir então que estratégia utilizar para atuar. Toledo (1973) destaca três estratégias que podem ser utilizadas para cobertura do mercado. A escolha entre uma delas dependerá dos recursos da empresa, da homogeneidade do produto, da homogeneidade do mercado, do estágio do produto em seu ciclo de vida e das estratégias de marketing da concorrência.

A primeira delas é a estratégia indiferenciada, na qual a empresa ignora as diferentes necessidades entre os segmentos de mercado e oferece a um mercado amplo um único produto ou serviço, através de um mesmo programa de marketing. A empresa pode também

ter identificado que não há diferenças significativas entre os segmentos, que justifique a elaboração de produtos ou serviços e de programas diferenciados de marketing. Uma forte vantagem desta estratégia é a redução dos custos, uma vez que há uma única oferta, possibilitando à empresa reduzir seu preço para conquistar uma parcela do mercado sensível a preço.

A segunda estratégia é a diferenciada, também conhecida como cobertura ampla, em que a empresa atua em todo o mercado, porém com ofertas e programas de marketing diferenciados para cada segmento, de acordo com suas necessidades. Mattar e Santos (1999) identificam três etapas desta estratégia: identificar as diferentes necessidades de cada segmento de mercado; definir os atributos, características e funções mais importantes do produto ou serviço para cada segmento; e desenvolver produtos ou serviços com tais atributos, características e funções, que tenham mais valor para os consumidores do que os produtos ou serviços dos concorrentes. De acordo com Kotler (1998), a estratégia diferenciada gera um maior volume de vendas do que a estratégia indiferenciada, porém também aumenta alguns custos do negócio, como: custos de modificação do produto, custos de produção, custos administrativos, custos de estoque e custos de promoção.

A última estratégia é a do marketing concentrado, em que os esforços de marketing são direcionados para apenas um ou poucos segmentos de mercado. Em geral as empresas utilizam esta estratégia quando possuem recursos limitados para atuar no mercado todo, seja de forma diferenciada ou indiferenciada. A atuação pode ser, de acordo com Mattar e Santos (1999): concentração em produto e segmento únicos; especialização em linha de produto; especialização no segmento de mercado; ou especialização seletiva em alguns produtos e segmentos de mercados específicos.

Toledo (1973) sintetizou a relação entre os fatores condicionantes e as estratégias de segmentação conforme apresentado no Quadro 2.4 a seguir:

Quadro 2.4 Relação entre fatores condicionantes e as estratégias de segmentação

Estratégia Fatores	Marketing Indiferenciado	Marketing Diferenciado	Marketing Concentrado
Recursos	Recursos limitados e apenas compatíveis com mercados locais.	Recursos disponíveis e suficientes para serem alocados a diversos segmentos.	Recursos limitados para atender com eficácia apenas à parte do mercado total (um ou alguns segmentos).
Homogeneidade do produto	Produtos homogêneos de difícil diferenciação (gasolina, fósforos, sal etc).	Produtos que apresentam características facilmente diferenciáveis e ajustáveis a diferentes necessidades e desejos dos clientes/consumidores.	Produtos que apresentam características facilmente diferenciáveis e ajustáveis a diferentes necessidades e desejos dos clientes/consumidores.
Homogeneidade do mercado	Mercados homogêneos. Desejos, necessidades, preferências etc dos consumidores/clientes são idênticos ou muito assemelhados.	Mercados heterogêneos. Desejos, necessidades, preferências etc dos consumidores/clientes são suficientemente diferentes para merecer atendimento diferenciado.	Mercados heterogêneos. Desejos, necessidades, preferências etc dos consumidores/clientes são suficientemente diferentes para merecer atendimento diferenciado. A empresa concentra a atuação em um ou poucos segmentos em função de sua limitação de recursos.
Estágio no ciclo de vida do produto	Adequada para o estágio de lançamento para o desenvolvimento da demanda primária.	Adequada para o estágio de maturidade, quando começam a aparecer sintomas de saturação e os clientes/consumidores ficam mais exigentes.	No estágio de crescimento, quando os esforços de marketing são concentrados nos segmentos mais promissores em termos de crescimento ou de retorno.
Estratégias da concorrência	Em mercados virgens, é a estratégia mais adequada. Em mercados em que a concorrência já está praticando o marketing diferenciado ou concentrado, não irá funcionar.	Adequada para mercados em que os concorrentes praticam o marketing indiferenciado em mercados em que os consumidores/clientes já estão potencialmente segmentados.	Adequada para mercados em que os concorrentes estão praticando o marketing indiferenciado ou o concentrado e existirem segmentos de mercado ainda inexplorados ou insatisfeitos com a oferta existente.

Fonte: Adaptado de TOLEDO, Geraldo L. **Segmentação de mercado e Estratégia de marketing**. Tese de doutorado, FEA-USP, 1973, p. 114.

Toledo (2004) destaca que as estratégias de marketing citadas estão claramente alinhadas às três estratégias competitivas sugeridas por Porter (1986): liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A estratégia competitiva de liderança no custo total exige que a organização atinja uma alta parcela do mercado, com produção em escala eficiente e

minimização de custos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. A estratégia indiferenciada de marketing alinha-se com tal estratégia competitiva, uma vez que reduz custos com a oferta de um ou poucos produtos ou serviços por meio de um programa único de marketing.

A estratégia competitiva de diferenciação, por outro lado, exige que a empresa diferencie seu produto ou serviço, apresentando-o como uma oferta única. É uma estratégia que possibilita à empresa obter a lealdade dos consumidores, reduzindo assim a ameaça de concorrentes e substitutos. A estratégia diferenciada de marketing, alinhada a esta estratégia competitiva, visa atender a cada segmento de mercado de forma única, adequando o produto ou serviço e o programa de marketing às necessidades de cada segmento. Busca, desta forma, conseguir a lealdade do consumidor, oferecendo-lhe um produto ou serviço único, adequado às suas necessidades, e que não pode ser encontrado em empresas concorrentes.

A última estratégia competitiva trata do enfoque, que é a atuação da empresa em apenas um segmento de mercado, onde ela obtém uma vantagem competitiva sustentável de baixo custo ou de diferenciação. Tal estratégia alinha-se à estratégia concentrada de marketing, em que os esforços de marketing são direcionados para um único ou poucos segmentos, visando maximizá-los.

Nota-se assim que as estratégias departamentais alinham-se às estratégias competitivas das unidades de negócio, e estas devem estar alinhadas à estratégia de crescimento da corporação.

2.5.2. Posicionamento no Mercado

Após a escolha da estratégia de cobertura do mercado, deve-se buscar uma forma de se distinguir da concorrência, por meio de um posicionamento. Segundo Ries e Trout (1999, p.14), o conceito de posicionamento baseia-se na comunicação, que só pode ter lugar no momento certo e na circunstância certa.

“Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.” (KOTLER, 1998, p. 265).

A empresa deve definir, assim, que posicionamento gostaria de obter no mercado. Kotler (1998) aponta diferentes possibilidades de posicionamento: por atributo (característica distintiva mais importante do produto), por benefício (benefício distintivo mais importante do produto), por uso / aplicação (posiciona o produto como o melhor para algum uso ou aplicação), por usuário (produto dirigido para determinado grupo de usuário), por concorrente (o que o produto tem melhor que o principal concorrente), por categoria de produto (liderança em determinada categoria de produto), por qualidade / preço (produto que oferece o maior valor), racional, emocional (visa provocar associações emocionais favoráveis ao produto) e social (benefícios sociais advindos do uso do produto, como status, reconhecimento, prestígio).

No entanto, é importante que a empresa escolha diferenças significativas para o consumidor. Kotler (1998) destaca que tais diferenças devem satisfazer alguns critérios para que sejam diferenciadoras. O primeiro deles é que a diferença deve ser importante, ou seja, ela deve oferecer um benefício altamente valorizado pelos consumidores. Deve também ser distinta dos concorrentes, ou seja, os consumidores devem perceber que o benefício é oferecido apenas por aquela empresa. A diferença deve também ser superior a outras formas de obter o mesmo benefício. Outro critério importante é que o benefício deve ser facilmente comunicável e dificilmente imitável pela concorrência. O consumidor deve também dispor de recursos para pagar pela diferença, sendo que a inclusão deste diferencial deve ser rentável para a empresa.

2.6. VALOR

As estratégias são formuladas tendo em vista aumentar o valor para a empresa. Para que se possa aumentar este valor para a empresa, é preciso que a empresa consiga obter uma performance melhor que a concorrência. Para tanto, é necessário que a empresa entregue ao seu cliente um valor maior que seus concorrentes. É importante destacar que o valor para a empresa e para o cliente são diferentes, mas estes estão claramente interrelacionados, sendo que o aumento do primeiro depende do segundo.

O termo valor é visto de forma diferente pelos economistas e pelos profissionais de marketing. No primeiro caso, a definição parte do ponto de vista da empresa, uma visão

interna, que considera que tem mais valor o **melhor produto**. Já no caso de marketing, a definição parte do ponto de vista do mercado, uma visão externa, que considera que tem mais valor a **melhor entrega total ao cliente**, que inclui o produto, serviços agregados, tempo gasto pelo cliente nos processos de procura e compra, conveniência, valor monetário despendido com o produto (preço pago) e valor despendido com a utilização do produto. (TOLEDO, 2004).

O termo valor é definido, segundo Rust *et al.* (2000, p.75) de diferentes maneiras:

- Valor é preço baixo
- Valor é aquilo que quero em um produto
- Valor é a qualidade que recebo pelo preço que pago
- Valor é o que percebo por aquilo de que abro mão, inclusive tempo e esforço

Dentre estes diferentes significados, os autores resumem que o “valor percebido é a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe.” (RUST *et al.*, 2000, p.75).

Toledo (2004) apresenta um modelo de formação do valor percebido, apresentado a seguir na Ilustração 2.7.

FORMAÇÃO DO VALOR PERCEBIDO

Ilustração 2.7 Formação do Valor Percebido

Fonte: TOLEDO, G. L. **Material de circulação interna**. São Paulo, 2004.

2.6.1. Valor do Cliente

Robert Blattberg e John Deighton introduziram em 1996 o princípio de que o valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, denominando este de Valor do Cliente (Customer Equity). (*apud* RUST *et al.*, 2000, p.16). Segundo Rust *et al.* (2000, p.16), “o valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa.”, apontando diversas tendências a longo prazo, apresentadas na Ilustração 2.8.

Ilustração 2.8 Tendências a longo prazo

Fonte: RUST, R.T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K.N. **O valor do cliente – o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 17.

“A análise do Valor do Cliente e dos fatores que o influenciam dá à empresa um guia para uma estratégia eficiente. Ela identifica as iniciativas estratégicas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo, da sua base de clientes, a qual deve ser a principal preocupação de qualquer empresa.” (RUST *et al.*, 2000, p.21).

Ainda segundo Rust *et al.* (2000, p.19), o valor do cliente é composto de três elementos. O primeiro deles é o Valor do Valor, que se refere ao valor percebido pelo cliente em termos de qualidade (produto físico, assistência, prestação do serviço e ambiente), preço (inclui descontos, liquidações e planos de pagamento) e conveniência (localização, facilidade de uso e disponibilidade). Em termos de valor do cliente, é a percepção em relação ao valor da marca da empresa em sua vida e às suas necessidades e escolhas de consumo. Tais percepções tendem a ser cognitivas, objetivas e racionais.

O segundo elemento é o Valor da Marca, que se refere às percepções que os clientes têm de uma marca, não explicadas pelos atributos objetivos da empresa. Essas percepções tendem a ser emocionais, subjetivas e irracionais. Uma organização pode fazer crescer este valor aumentando a conscientização e o reconhecimento dos seus produtos ou serviços pelo cliente, fornecendo-lhe lembretes e desenvolvendo um vínculo emocional com ele. Os principais influenciadores do valor da marca são a consciência da marca pelo cliente, a atitude do cliente com relação à marca e a percepção da ética da marca pelo cliente. O primeiro deles pode ser

acionado pelo mix de comunicação, pela mídia ou pela mensagem. O segundo pode ser acionado pela comunicação, por eventos especiais, extensões da marca, parceiros da marca e colocação do produto e endosso de celebridade. O terceiro pode ser acionado por eventos comunitários, política privada, histórico ambiental, práticas de admissão e garantias.

O terceiro elemento é o Valor da Retenção, que provém do fato do cliente optar por fazer negócios com a organização (e não com o concorrente). Para aumentar este valor, a organização pode criar programas de retenção de clientes, que devem ser concebidos para corresponder às necessidades específicas de cada cliente.

Rust *et al.* (2000, p.69) sugerem quatro etapas para a construção do valor do cliente: (1) entender as conexões dos clientes com a empresa; (2) examinar os fatores que influenciam a força de cada conexão; (3) comparar a posição da empresa em relação aos principais concorrentes; e (4) investir nas áreas em que o retorno é maior para o valor do cliente.

O conceito de valor do cliente implica em uma estratégia competitiva centrada no cliente. Segundo Rust *et al.* (2000, p.66), a estrutura proposta para o valor do cliente é eficiente por trabalhar estratégias e táticas naquilo que é importante para o cliente, indo além porque (1) baseia-se em ações que a empresa pode tomar para gerar as conexões de marca, valor e retenção; (2) obtém uma segmentação eficiente dos clientes; (3) é uma estrutura dinâmica que permite acompanhar as mudanças no mercado; e (4) permite direcionar os recursos para onde terão o máximo impacto (alocação mais eficiente dos recursos).

2.7. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Durante as décadas de 80 e 90, o acirramento da concorrência entre as empresas dentro e fora dos países onde estão localizadas suas matrizes, fez com que as organizações dessem um peso maior a seus departamentos de marketing, responsáveis pelas ações relacionadas a identificação de segmentos para atuação e posicionamento; produtos e/ou serviços, preços, canais de distribuição e promoção adequados a cada segmento de mercado; estudo da concorrência e busca de maior competitividade, procurando oferecer valor superior a seus clientes. Dentro deste contexto, surgem os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) sobre a importância do departamento de marketing nas organizações e a necessidade destas, neste ambiente

competitivo, serem orientadas para o mercado. Tais estudos, entre outros como os de Silveira (1998), Sobrinho e Toledo (2001) e Im e Workman (2004) sugerem uma correlação positiva entre a performance da empresa e seu grau de orientação para mercado, fortalecendo desta forma o papel estratégico de marketing na organização. Cabe ressaltar que estudos anteriores, como o de Levitt (1990^a) com seu manifesto intitulado “Miopia em Marketing” publicado em 1960, já destacavam que uma orientação para mercado resulta em uma melhor performance para a organização, em termos de rentabilidade.

Kohli e Jaworski (1990, p. 15) ressaltam, porém, que há situações em que a orientação para mercado pode não estar fortemente relacionada com a performance do negócio, como nos casos de concorrência limitada, preferências do mercado estáveis, indústrias tecnologicamente turbulentas e economias com altos índices de expansão do mercado consumidor.

A filosofia de ser voltado para o mercado, e não para produção, para o produto ou para vendas, recebeu diferentes definições de diferentes autores. Alguns utilizam o termo “orientação para marketing” (Kotler e Clarke, 1987); outros utilizam o termo “orientação para mercado” (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SHAPIRO, 1988; DAY, 2001); enquanto outros utilizam o termo “orientação para o cliente” (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Kohli e Jaworski (1990, p.3) defendem o uso do termo “orientação para mercado” por três motivos: (1) sugere que tal filosofia não é função específica do departamento de marketing, pelo contrário, sugere que toda a organização deve estar orientada para o mercado, gerando inteligência de mercado; (2) é um termo mais politicamente correto, não enfatizando a importância do departamento de marketing em detrimento dos outros departamentos da organização; e (3) foca a atenção no mercado, incluídos aí os consumidores, concorrentes e ambiente em que a empresa atua.

Lambin (2000, p.54) também afirma que o termo orientação para mercado é mais apropriado quando comparado ao termo orientação para marketing, uma vez que o conceito de orientação para mercado implica no direcionamento de toda a empresa para o mercado, e não apenas do departamento de marketing. Segundo Lambin (2000, p.54), há uma grande insatisfação dos gestores com relação ao marketing tradicional – apresentando as principais críticas de forma consolidada:

- Ter confinado a orientação para mercado ao departamento de marketing, impedindo assim a disseminação da cultura-mercado no seio da organização;
- Ser um grande gastador no domínio do marketing operacional e não ter desenvolvido medidas adequadas de desempenho desses investimentos em marketing;
- Ter privilegiado os meios táticos, dando assim preeminência à publicidade e às promoções e não à inovação-produto;
- Ter aversão ao risco, dando excessiva importância às inovações menores requeridas pelo mercado, deixando de lado as inovações de ruptura empurradas pela tecnologia ou pela criatividade;
- Ter respondido ao movimento ecológico só pela publicidade e não por conceitos novos de produtos, comprometendo assim a credibilidade do marketing verde;
- Ter negligenciado os segmentos dos produtos simplificados a preços económicos, abrindo assim a porta aos grandes distribuidores que ocupam hoje este segmento com as suas próprias marcas;
- Não ter conseguido criar relações de cooperação com a grande distribuição, perdendo assim a batalha das marcas no setor de produtos de consumo de alto giro;
- Ter perdido o contato com os novos consumidores e não ter conseguido desenvolver relações de longo prazo com os clientes.

Desta forma, Lambin (2000, p.55) conclui afirmando que as empresas devem reinventar seus departamentos de marketing, reforçando que o marketing estratégico, que trata da filosofia de orientação para mercado, deve ser de responsabilidade de toda a organização, sendo demasiadamente importante para ser apenas função de marketing.

2.7.1. Conceitos de Orientação para Mercado

De acordo com Kohli e Jaworski (1990, p. 1), a orientação para mercado é a implementação do próprio conceito de marketing. Empresas orientadas para mercado são então aquelas cujas ações são consistentes com o conceito de marketing.

McCarthy (1976, p.48) conceitua marketing como o desempenho de atividades organizacionais que dirigem o fluxo de bens da organização para o cliente, com o objetivo de satisfazer suas necessidades e atingir os objetivos da empresa.

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA),

“marketing é uma função organizacional composta de processos que visam criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como gerenciar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus stakeholders⁹.” (American Marketing Association).

Segundo Toledo (1994, p.42),

“O conceito de marketing é uma filosofia ou orientação que concebe as ações da empresa voltadas para o mercado e orientadas para necessidades, desejos, interesses e motivação do cliente-alvo e que pressupõe a integração inter e intradepartamental como ponto de partida para conquistar a satisfação do cliente e atingir os objetivos de crescimento e rentabilidade da empresa. Do ponto de vista estratégico, o conceito de marketing deve ser ampliado, de modo a abranger a arena competitiva que serve de palco para os embates estratégicos da organização.” (TOLEDO, 1994, p.42).

Tal conceituação está alinhada com o conceito de marketing proposto por McNamara (1972, p.51):

“(…) uma filosofia administrativa, baseada no entendimento de toda a organização da necessidade de uma orientação para o cliente e para o lucro, e o reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para os principais departamentos da empresa¹⁰.” (MCNAMARA, 1972, p. 51).

É possível, desta forma, perceber uma evolução na definição do conceito ao longo do tempo, conforme a área de marketing foi sendo valorizada dentro das organizações. O conceito passa a delinear um papel mais estratégico do marketing na organização.

---

⁹ “Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.”

Kohli e Jaworski (1990) destacam que o conceito de orientação para mercado baseia-se em três pilares presentes no conceito de marketing apontado por McNamara (1972), também presentes na conceituação de marketing apresentada por Toledo (1994), que são o **foco no consumidor** (ações voltadas para o mercado e orientadas para necessidades, desejos, interesses e motivação do cliente-alvo), o **marketing coordenado** (integração inter e intradepartamental), e a **rentabilidade** (atingir objetivos de crescimento e rentabilidade da empresa).

Desta forma, pode-se afirmar que “uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no consumidor, marketing coordenado e rentabilidade) são manifestados operacionalmente¹¹.” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3). Segundo Kohli e Jaworski (1990, p.3) a orientação para mercado é composta de três elementos: (1) geração de inteligência de mercado, com estudo sobre suas necessidades atuais e futuras, (2) disseminação deste conhecimento com outros departamentos da empresa, (3) com o intuito de que estes busquem desenvolver atividades específicas para algumas das necessidades detectadas.

A geração de inteligência, conforme destacado por Kohli e Jaworski (1990, p.5), não se limita à obtenção de opiniões dos consumidores, envolvendo também análise e interpretação cuidadosas das forças que direcionam as necessidades e preferências dos clientes. Em relação à disseminação da inteligência gerada, destaca-se que esta não necessariamente deve ser disseminada pelo departamento de marketing. Tal fluxo pode ocorrer na direção contrária, dependendo de onde a inteligência for gerada.

Por fim, Kohli e Jaworski (1990, p. 6) reforçam que também a etapa de desenvolvimento de atividades envolve todos os departamentos, e não apenas marketing, sendo esta a etapa responsável pela seleção dos segmentos-alvo, desenvolvimento de produto ou serviços adequados às necessidades presentes e latentes dos clientes, produção, distribuição e promoção de tais produtos ou serviços, de forma a obter uma receptividade favorável por parte do cliente.

---

¹⁰ “(...) a philosophy of business management, based upon a company-wide acceptance of the need for customer orientation, profit orientation, and recognition of the important role of marketing in communicating the needs of the market to all major corporate departments.”

¹¹ “a market-oriented organization is one in which the three pillars of the marketing concept (customer focus, coordinated marketing, profitability) are operationally manifest.”

Narver e Slater (1990, p.21) revisaram e condensaram os estudos sobre orientação para mercado de diversos autores (Aaker, 1988; Kohli e Jaworski, 1990; Kotler, 1984; Kotler e Andreasen, 1987; Peters e Austin, 1985; Peters e Waterman, 1982; Shapiro, 1988; Webster, 1988), afirmando que

“Orientação para mercado é a cultura organizacional que gera de forma mais eficiente e efetiva o comportamento necessário para a criação de valor superior para os consumidores e, desta forma, mantém uma performance superior para o negócio¹².” (NARVER; SLATER, 1990, P.21).

Tal conceituação reflete a estratégia competitiva proposta por Porter (1986) e também destacada por Day (1990), no tocante à criação de valor superior para o cliente, por meio da diferenciação ou da oferta de um mesmo produto a um preço menor, obtendo assim um resultado superior à concorrência. Nota-se, uma vez mais, uma proposta de alinhamento das estratégias de marketing às estratégias competitivas das unidades de negócio.

De acordo com Narver e Slater (1990, p.21), a orientação para mercado consiste de três componentes comportamentais, conforme apresentado na ilustração 2.9: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e consiste ainda de outros dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade. Os autores (1990, p.21) afirmam, assim, que a orientação para mercado compreende atividades de geração e disseminação de informações sobre o mercado, assim como a criação coordenada de valor para os clientes.

---

¹² “Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”

Ilustração 2.9 Orientação para mercado

Fonte: NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Outubro, 1990, p. 23.

A orientação para o cliente leva à compreensão das preferências do cliente, possibilitando à empresa a criação de produtos ou serviços com valor superior. A orientação para a concorrência preocupa-se com os pontos fortes e fracos no curto prazo dos concorrentes atuais e potenciais, assim como suas capacidades e estratégias de longo prazo. O terceiro elemento, coordenação interfuncional, busca a melhor utilização dos recursos da organização com o intuito de oferecer valor superior ao cliente. Este último elemento alinha-se à proposta de Hamel e Prahalad (1995) quanto ao desenvolvimento e distribuição das competências essenciais, ao tratar da melhor combinação de competências (recursos) da organização na busca de uma vantagem competitiva – criação de valor superior.

Segundo Jean-Jacques Lambin,

“A orientação para mercado implica que todas as funções na empresa considerem, na sua análise, todos os atores ou intervenientes que, de alguma forma, influenciam a decisão de compra e que por isso fazem parte do mercado em sentido amplo. (...) é necessário ter em consideração cinco fatores-chave: o cliente final, o cliente distribuidor, a concorrência, o

clima sócio-econômico e, no plano da organização interna da empresa, a coordenação interfuncional.” (LAMBIN, 2000, p.57).

Day (2001, p.19) é outro autor que também procurou conceituar esta filosofia de se voltar para o mercado, destacando que uma empresa orientada para mercado possui uma capacidade mais elevada que seus concorrentes de compreender, atrair e manter clientes importantes. Um importante aspecto a ser destacado aqui é o termo “clientes importantes”, pois Day (2001) afirma que as empresas devem conhecer tão bem seus mercados a ponto de conseguirem identificar e manter os clientes valiosos, assim como identificar e desencorajar os clientes não-lucrativos, que são inconstantes e caros de atender.

Na definição proposta por Day (2001) é possível encontrar os três elementos destacados por Narver e Slater (1990) – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; assim como os três pilares propostos por Kohli e Jaworski (1990) – foco no cliente, marketing coordenado e rentabilidade.

A definição de orientação para mercado proposta por Day (2001) é composta de três elementos, apresentados na ilustração 2.10 a seguir. A empresa deve possuir (1) uma cultura orientada para fora, (2) aptidões específicas para sentir o mercados, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica, e (3) uma estrutura que possibilite à empresa se adaptar às mudanças nas exigências dos consumidores e das condições de mercado, ou seja, uma estrutura com foco na entrega de valor superior ao cliente. Além destes três elementos, Day (2001, p.20) afirma ainda que deve haver uma base compartilhada de conhecimento suportando tais elementos, coletando e disseminando informações do mercado. É esta base que irá construir relacionamentos com os clientes, informar a estratégia da empresa e aumentar o comprometimento dos funcionários; e todos estes fatores são multiplicativos, ou seja, se um deles não estiver funcionando corretamente, afetará toda a estrutura organizacional de forma negativa.

Ilustração 2.10 Os Elementos de uma Orientação para o Mercado

Fonte: DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20.

Day (2001, p.56) apresenta as diferenças entre empresas orientadas para o mercado e empresas centradas em si mesmas, que podem ter uma orientação para produção ou para produto. As diferenças são apresentadas no Quadro 2.5 a seguir.

Quadro 2.5 Diferenças Ilustrativas em Valores e Normas

Organização Orientada para o Mercado	Organização Centrada em Si Mesma
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	Venderemos a quem comprar
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adequação aos padrões internos
As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	Os clientes não sabem o que querem
Os funcionários são defensores dos clientes	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são novas contas (conquistas)
Não há vacas sagradas – canibalize-se	Proteja o fluxo existente de receitas
Aprenda com os erros	Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável	Podemos viver com nossos concorrentes
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso, deve ser bom

Fonte: DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 56.

2.7.2. Vantagens da Orientação para Mercado

É importante destacar algumas das vantagens da orientação para mercado. A principal delas, destacada anteriormente por Levitt (1990^a) em 1960, e reforçada por Day (2001, p.26) é que a orientação para mercado aumenta os lucros devido a uma melhor performance da empresa. Outras vantagens apontadas por Day (2001, p.26) são:

- *Eficiência superior em custos e investimentos*, uma vez que a empresa orientada para mercado, conhecendo o mercado em que atua, pode identificar e manter os clientes lucrativos, com conhecimento do retorno de seus investimentos em marketing.

- *Satisfação dos funcionários*, que são causa e consequência da satisfação dos clientes. Funcionários satisfeitos são mais produtivos e mais leais à empresa (menor rotatividade), reduzindo custos da empresa.
- *Preço mais alto*, uma vez que a orientação para mercado busca a entrega de valor superior ao cliente, o que permite a aplicação de um preço maior.
- *Aumento de receita*, por meio de uma capacidade superior de prever mudanças nos mercados. Esta vantagem, segundo os autores (2001, p.28), não é conclusiva, mas acredita-se que seja possível.
- *Neutralização da concorrência*, cultivando clientes altamente satisfeitos e criando desta forma barreiras à concorrência para atrair tais clientes.

2.7.3. Inteligência Competitiva

O estudo do ambiente externo da organização, em especial os concorrentes, ganhou mais ênfase a partir da década de 1990, como se pode notar pelos trabalhos de Shapiro (1988), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (2001) entre outros autores, acerca da estratégia de orientação para mercado. Desta forma, para o estudo da inteligência competitiva nas organizações demanda-se um processo contínuo e de longo prazo, capaz de proporcionar comparações e tendências.

De acordo com a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP), a inteligência competitiva é um “programa ético e sistemático de colher, analisar e gerenciar informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais do mercado, que podem afetar os planos, decisões e a operação da empresa.” (www.scip.org).

Castilho (2004, p.37) sintetizou diversas definições de inteligência competitiva em temas centrais, apresentado no Quadro 2.6 a seguir.

Quadro 2.6 Temas Centrais nas Definições de Inteligência Competitiva

Autor	Ano	Questão ética	Processo sistemático		Atividades de IC			Abrangência		Processo decisório
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Robert	1961		X				X		X	X
Fuld	1985							X		
Sammon et al.	1985	X		X	X	X	X	X		
Fuld	1985					X	X			
McGonagle e Vella	1990				X	X		X	X	
Combs e Moohead	1992				X	X	X			
Benjamin e Tamar Gilad	1998			X			X	X		X
Tyson	1998			X	X	X	X			
Dutka	1999			X	X	X		X	X	X
Fleischer e Blenkhorn	2001			X	X		X	X	X	X
Fleischer e Blenkhorn	2001						X	X	X	X
Joana Breitstein	2002					X		X		
McGonagle e Vella	2002							X	X	
McGonagle e Vella	2002					X	X			X
Ron Penoyer	2002	X	X	X	X	X		X	X	X
ABRAIC	2003			X						X
SCIP	2003	X		X	X	X		X	X	X

T1 – Ética

T3 – Processo

T5 – Analisar

T7 – Concorrência

T9 – Decisão

T2 – Monitorar

T4 – Coletar

T6 – Disseminar inteligência

T8 – Mercado

Fonte: CASTILHO, Jorg B. **Análise do grau de evolução das práticas de inteligência competitiva nas empresas brasileiras e sua relação com a orientação para o mercado.** Dissertação de mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: 2004, p.37.

De acordo com Castilho (2004, p.42), a função básica da inteligência competitiva (IC) é criar mecanismos que permitam aos executivos tomarem decisões efetivas e eficazes para direcionar a estratégia da empresa para a criação de valor para os clientes.

As etapas da IC seriam, de acordo com a SCIP: coletar, analisar e gerenciar as informações do mercado. Dutka (1999, *apud* Castilho, 2004, p.43), na mesma linha, afirma que as atuais definições de IC focam em três grandes atividades: (1) a coleta e armazenamento de dados; (2) a análise de dados e a interpretação de informações; e (3) a disseminação de inteligência. McGonagle e Vella (2002, *apud* Castilho, 2004, p.43) acrescentam ainda outras duas etapas – uma antes da primeira etapa de Dutka, que trata do estabelecimento das necessidades, e outra depois da última etapa de Dutka, que é a tomada de decisão.

Segundo Marco (1999, p.97), a coleta de informações vem de fontes internas e externas. As principais fontes internas são os vendedores, pelo contato próximo que têm com o cliente; a área de pesquisa e desenvolvimento, no tocante a novas tecnologias e patentes; e a área de compras, que pode encontrar um fornecedor que também atende ao concorrente. As fontes externas são aquelas publicadas, como informações de jornais, revistas, newsletters, relatórios anuais, patentes, informações disponíveis na internet, relatórios de institutos de pesquisa entre outros. É esta informação coletada que, analisada e gerenciada, denomina-se inteligência.

2.7.4. Marketing de Relacionamento

A preocupação com a administração do relacionamento da organização com seus clientes é um tema que ganhou importância a partir da década de 1990, com a crescente importância da orientação para mercado. No entanto, em 1983¹³ Theodore Levitt já enfatizava sua importância, destacando que o relacionamento “se torna fator crítico na escolha do vendedor numa próxima vez.” (LEVITT, 1990^b, p.120). Segundo Levitt (1990^c, p.138), o objetivo do marketing é obter e manter clientes, fazendo com que os atuais compradores voltem a comprar da empresa ao invés de comprarem do concorrente. Cabe ressaltar que Theodore Levitt destaca dois principais objetivos de marketing: obter e manter clientes. O foco do marketing de relacionamento se dá no segundo objetivo – manter clientes – que é o principal objeto deste estudo em função da importância do tema no campo da administração

---

¹³ Ano da publicação original da 1ª edição do livro *Marketing Imagination*, aqui referenciado na 2ª edição brasileira de 1990.

atualmente. No entanto, deve-se ressaltar que neste estudo o objetivo de manter clientes não é tratado como mais importante para as organizações que o primeiro, que visa à expansão da carteira de clientes.

A ênfase dada pela academia nos últimos anos ao marketing de relacionamento, à retenção de clientes, à manutenção de clientes, ao pós-marketing, em detrimento da estratégia de conquista de clientes se dá em função justamente do foco que as organizações têm dado para a conquista em detrimento da manutenção dos clientes – um importante pilar para sua competitividade, conforme abordado no tópico anterior, referente à estratégia de orientação para mercado.

Uma comparação das diferenças nas filosofias do marketing de relacionamento e do marketing tradicional é apresentada por Nickels e Wood (1999, p.5), através do Quadro 2.7 apresentado a seguir. No quadro apresentado, os autores (1999) chamam o marketing tradicional de marketing transacional.

Quadro 2.7 Comparativo entre Marketing Transacional e de Relacionamento

MARKETING TRANSACIONAL	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Ênfase em conquistar clientes	Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos clientes
Orientação para o curto prazo	Orientação para o longo prazo
Interesse em realizar uma única venda	Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
Compromisso limitado com os clientes	Alto nível de envolvimento com o cliente
Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizadas para completar uma transação	Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizadas para melhorar o relacionamento
Sucesso significa realizar uma venda	Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
Qualidade é uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
Compromisso limitado com o serviço	Alto grau de compromisso com o serviço

Fonte: NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: Relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 5.

“O objetivo contemporâneo de marketing focalizar o conhecimento dos clientes parece limitado a criar melhor propaganda e oferecer melhores produtos e serviços. *O marketing de*

hoje ainda não está orientado para estabelecer melhores relacionamentos com os clientes.”
(VAVRA, 1993, p.130)

As empresas que delineiam suas estratégias com foco apenas na conquista de clientes reduzem suas possibilidades de melhorar a rentabilidade, e conseqüentemente sua competitividade. Vavra (1993, p.30) reuniu dados da American Management Association, Forum Consulting, Customer Service Institute e Technical Assistance Research Programs sobre o valor de manter os clientes atuais, reproduzidos a seguir:

“65% dos negócios das empresas vêm mantendo clientes satisfeitos.

Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual.

Uma empresa que perde por dia um cliente que gasta \$ 50 por semana, sofrerá uma redução de vendas de \$ 1.000.000 no ano seguinte.

91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas.” (VAVRA, 1993, p.30).

Levitt (1990^b, p.122) destaca que a estratégia da empresa no tocante às vendas deve evoluir de simplesmente vender um produto uma única vez para um cliente e sair em perseguição a outro consumidor (apenas conquistar um cliente), para uma situação de relacionamento contínuo (manter os clientes conquistados). Para que se consiga criar tal relacionamento, é imprescindível que a toda a organização tenha esta preocupação, e não apenas os departamentos de marketing e vendas. Daí a importância da orientação para fora, para o mercado; e não para dentro, para vendas, produto ou produção.

Diferentes autores definiram o marketing de relacionamento de formas bastante convergentes. Segundo Kotler (1998, p.59), o marketing de relacionamento abrange tudo que a organização faz para conhecer e atender melhor seus clientes, criando forte lealdade destes. Ao longo das edições subseqüentes, o autor evolui a definição do conceito, acrescentando que,

“na verdade, o objetivo das empresas atualmente é obter vantagem construindo uma exclusiva rede de marketing (marketing network), envolvendo a empresa e todos os participantes que a apóiam: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas,

agências de propaganda e outros com os quais desenvolve um relacionamento de negócios mutuamente lucrativo.” (KOTLER, 2003, p.7).

Segundo a American Marketing Association, AMA, o marketing de relacionamento tem o foco no desenvolvimento e gestão de relacionamentos confiáveis e de longo prazo com os clientes, distribuidores, fornecedores e outros agentes do ambiente de marketing.

Terry Vavra denomina o marketing de relacionamento de “pós-marketing”, sendo sua definição mais detalhada.

“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes.” (VAVRA, 1993, p.40).

De acordo com Vavra (1993, p.33), o pós-marketing inclui os seguintes elementos:

- Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra;
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão *outros produtos da mesma empresa* (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos;
- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

Christian Grönroos propõe uma definição mais abrangente, contemplando uma maior lucratividade com o uso da estratégia de marketing de relacionamento. Sua definição é convergente com as definições anteriores, denominando-o de “marketing baseado no relacionamento”:

“O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar [normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo] os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.” (GRÖNROOS, 1995, p.175).

E complementa:

“Os recursos da empresa vendedora – pessoal, tecnologia e sistemas – têm que ser utilizados, de forma que a confiança do cliente nos recursos envolvidos, e portanto na própria organização, seja mantida e reforçada.” (GRÖNROOS, 1995, p.175).

Ian Gordon define marketing de relacionamento incluindo o conceito de valor e parceria entre a organização e o cliente, afirmando que este é um

“processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 2000, p.31).

Segundo o autor (2000, p.32), há seis dimensões que diferenciam o marketing de relacionamento do marketing tradicional, que são:

- Criação de novo valor para o cliente e compartilhamento deste valor entre o produtor e o cliente;
- Reconhecimento do papel fundamental que os clientes individuais têm na definição do valor que desejam;
- Planejamento e alinhamento dos processos de negócios, comunicações, tecnologia e pessoal para manutenção do valor que o cliente individual deseja;
- Esforço contínuo e colaborativo entre cliente e vendedor, em tempo real;
- Reconhecimento do valor do cliente por seu período de consumo e não como clientes que devem ser abordados em cada ocasião de compra;
- Construção de uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição e acionistas.

Evert Gummesson também define o marketing de relacionamento com base na criação de valor para as partes envolvidas, da seguinte forma:

“O marketing de relacionamento total é baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que o marketing está inserido na gestão total das redes formadas entre as organizações de venda, mercado e sociedade. Ele está direcionado pelas relações ganha-ganha de longo prazo com clientes individuais e para a criação conjunta de valor pelas partes envolvidas no relacionamento. Ele transcende as fronteiras entre disciplinas e funções especialistas¹⁴.” (GUMMESSON, 1999, p.24).

2.7.5. Formas de Relacionamento de Gummesson

Gummesson (1999, p.20) apresenta trinta formas de relacionamento – apresentadas no Quadro 2.8 – e as divide em dois grupos. O primeiro deles são os relacionamentos de mercado, que abrange as relações entre a empresa e os demais participantes do mercado – clientes, fornecedores, concorrentes – com orientação externa e constituindo a base do marketing. Este grupo é subdividido em outros dois:

- Relacionamentos clássicos: abrange as relações tradicionais do marketing – fornecedor-cliente; fornecedor/cliente/concorrente; e canais de distribuição;
- Relacionamentos especiais: aspectos especiais dos relacionamentos clássicos.

---

¹⁴ “Total relationship management is marketing based on relationships, networks and interaction, recognizing that marketing is embedded in the total management of the networks of the selling organization, the market and society. It is directed to long-term win-win relationships with individual customers, and value is jointly created between the parties involved. It transcends the boundaries between specialist functions and disciplines.”

Quadro 2.8 Os 30 R's do marketing de relacionamento

	<i>Relacionamentos Clássicos de Mercado</i>
R1	Fornecedor x Cliente
R2	Cliente x Fornecedor x Concorrente
R3	Rede de canais de distribuição
	<i>Relacionamentos Especiais de Mercado</i>
R4	Via profissionais de marketing e via outras funções da empresa
R5	Cliente x Provedor de serviços
R6	Equipes do cliente x Equipes do fornecedor (business marketing)
R7	Fornecedor x Cliente do cliente
R8	Pessoal ou à distância
R9	Fornecedor x Cliente insatisfeito
R10	Fornecedor monopolista x Cliente
R11	Com cliente membro (programas de fidelidade)
R12	Relacionamento eletrônico
R13	Com símbolos e objetos (marca, imagem)
R14	Não comercial (governo, cidadão, ONGs)
R15	Verde (responsabilidade social)
R16	Baseado na lei
R17	Rede criminal (crime organizado)
	<i>Mega Relacionamentos</i>
R18	Redes pessoais e sociais
R19	Mega marketing (marketing de influência)
R20	Alianças entre empresas
R21	Relacionamento de conhecimentos
R22	Mega alianças (Mercosul, União Européia, Alca)
R23	Relacionamento na mídia de massa
	<i>Nano Relacionamentos</i>
R24	Quebra dos mecanismos do marketing tradicional
R25	Relacionamento com cliente interno
R26	Relacionamento entre produção e marketing (qualidade)
R27	Relacionamento com e entre os funcionários da área de marketing
R28	Relacionamento entre produção e vendas
R29	Relacionamento com os provedores externos de serviços de marketing
R30	Relacionamento com os proprietários e investidores

Fonte: GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing – rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, p. 20.

O segundo grupo é denominado de relacionamentos de não-mercado, representando os relacionamentos internos e externos que influenciam, indiretamente, os relacionamentos de mercado. Também são divididos em outros dois subgrupos:

- Mega relacionamentos: relações no macro ambiente, envolvendo a economia e a sociedade em geral;
- Nano relacionamentos: relações internas à organização, entre os departamentos.

2.7.6. Marketing de Relacionamento – Modelo de Day

De acordo com Day (2001, p.127), há diversas razões pelas quais os clientes leais são muito mais lucrativos, e lista as seguintes:

- Custos menores para atender, pois os clientes já estão familiarizados com os produtos e serviços e portanto não fazem tantas perguntas, além de ter menor probabilidade de cometer erros. Desta forma, os clientes simplificam a relação com o fornecedor.
- Os clientes tendem a fazer compras maiores ao longo do tempo.
- Os clientes são menos sensíveis a preços e podem pagar um extra. Ficam menos suscetíveis aos apelos dos concorrentes.
- Os clientes leais tendem a fazer recomendações favoráveis da organização e/ou de seus produtos a outras pessoas.

Day (2001, p.129) afirma que há três elementos na aptidão para o relacionamento com o mercado, apresentados na Ilustração 2.11. O primeiro deles – orientação para o relacionamento – deve permear todos os valores e normas da organização, influenciando as relações com o cliente antes, durante e depois da venda.

O segundo elemento – conhecimento e qualificações – envolve conhecer profundamente o cliente. Este elemento envolve (1) possuir uma base de conhecimento, com o histórico de cada relacionamento; e (2) compartilhar o conhecimento e o aprendizado entre as pessoas na organização. O terceiro elemento – integração e alinhamento de processos – envolve (1) possuir habilidades relativas de equipes de contas para se relacionar com o cliente; (2) manter a equipe de funcionários na empresa; (3) integrar e alinhar as atividades internas; (4) gerar integração interna; (5) gerar integração externa (entre fornecedor e cliente).

Ilustração 2.11 A aptidão para relacionamento com o mercado

Fonte: DAY, G. *A empresa orientada para Mercado: compreender, atrair e manter clients valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 130.

2.7.7. Satisfação do Cliente

Segundo Vavra (1993, p.34), o objetivo do marketing de relacionamento é maximizar a satisfação do cliente, estando estes dois temas altamente relacionados. O autor (1993, p.165) destaca que toda empresa que aceita o desafio do marketing de relacionamento deve dedicar-se a oferecer satisfação.

A satisfação é uma relação entre o benefício real obtido pelo cliente e a expectativa que este tinha do produto que adquiriu.

$$S = R / E$$

Onde,

S = Satisfação do cliente

R = Aquilo que foi efetivamente recebido pelo cliente (Benefícios Reais)

E = Aquilo que o cliente esperava que fosse entregue (Expectativa)

Vavra (1993, p.32) discute algumas diferenças de expectativas do vendedor e do consumidor, diferenças estas que podem culminar na insatisfação do último (Quadro 2.9).

Quadro 2.9 Expectativas de duração da venda

Perspectiva do vendedor	Perspectiva do comprador
Culminação de uma grande negociação de venda	Iniciação de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
O fechamento da venda abre oportunidades para novos clientes potenciais	Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra
Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas

Fonte: VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 32.

Levitt (1990^b, p.127) também ressalta a questão das diferenças de expectativa em relação ao negócio realizado pelas óticas do vendedor e do comprador e compara o relacionamento com o cliente aos relacionamentos amorosos (namoro e casamento), destacando que um relacionamento saudável demanda uma luta constante contra a entropia – erosão ou deterioração da sensibilidade e da atenção, listando uma série de coisas boas e más que afetam os relacionamentos, apresentados no Quadro 2.10 a seguir.

Quadro 2.10 Coisas que afetam relacionamentos

Coisas Boas	Coisas Más
Iniciar telefonemas positivos	Fazer apenas visitas após chamados
Fazer recomendações	Fazer justificações
Sinceridade na linguagem	Linguagem para acomodar
Usar telefone	Usar correspondência
Mostrar apreço	Esperar por mal-entendidos
Fazer sugestões de serviço	Esperar por pedidos de serviço
Usar “nós” na linguagem de solução de problemas	Usar “nos deve” em linguagem legal
Atacar problemas	Somente responder a problemas
Usar jargão / estenografia	Usar comunicações longas e tortuosas
Arejar problemas de personalidade	Ocultar problemas de personalidade
Falar de nosso “futuro juntos”	Falar do bem que houve no passado
Rotinizar o atendimento	Atendimento apressado de emergência
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

Fonte: LEVITT, Theodore. Administração do relacionamento *in* **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990, p. 127.

A realização de “coisas boas” por parte da empresa contribui para aumentar a satisfação do cliente, por meio do aumento do que foi efetivamente entregue, face à expectativa do cliente. Vavra (1993, p.164) destaca os elementos que ajudam a moldar as expectativas dos clientes, apresentados na Ilustração 2.12 a seguir.

Ilustração 2.12 Formação das expectativas

Fonte: VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 165.

Tendo em mente as conseqüências negativas decorrentes da insatisfação do cliente, Lovelock e Wright (2002, p.113) sugerem que a empresa deve inicialmente descobrir o quanto seus clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos. Uma forma de medir a satisfação é solicitar ao cliente que identifique primeiramente quais são os fatores-chave de sucesso de satisfação e distribua 100 pontos entre estes fatores. Em seguida, o cliente deve avaliar o desempenho da empresa e de seus concorrentes nestes fatores, por meio de uma escala. Segundo os autores (2002, p.114), muitas empresas utilizam a escala de cinco pontos (de muito insatisfeito a muito satisfeito) para medir a satisfação do cliente. A ponderação da nota dada por meio da escala com a pontuação de cada fator resulta no grau de fidelidade do cliente à empresa. Clientes que dão nota à empresa entre 1 e 3 estão inclinados a desertar, sendo seu grau de fidelidade (ou retenção) muito baixo. Já os que dão nota 4 estão em uma zona de indiferença, podendo ser atraídos pela concorrência. Clientes que dão nota 5 estão na zona de afeição, e geralmente são fiéis à empresa.

De posse destas informações, a empresa deve então traçar linhas de ação visando melhorar a satisfação dos clientes. Como seus recursos em geral são limitados, uma possibilidade é que

a empresa comece pelo fator-chave que obteve maior pontuação, buscando então obter satisfação máxima neste fator – e assim por diante com os outros fatores. Após a implementação das ações, a empresa poderá medir novamente a satisfação, para saber qual o progresso que obteve em relação ao grau de fidelidade de seus clientes.

2.7.8. Expectativas do Cliente

Outro tema correlato ao marketing de relacionamento é a qualidade do produto ou serviço entregue. Este tema também está relacionado às expectativas do cliente, como coloca Terry Vavra:

“Clientes têm expectativas sobre a qualidade básica de um produto ou serviço que compraram, além de ter expectativas do grau de serviço que desejam (e merecem) receber.” (VAVRA, 1993, p.285).

Outro autor que trata da qualidade relacionada à satisfação do cliente é Grönroos (1995, p.77), ressaltando que

“As percepções da gerência com relação às expectativas dos clientes orientam as decisões concernentes às especificações da qualidade por serviço, a serem seguidas pela organização no momento da entrega do serviço.” (GRÖNROOS, 1995, p.77).

O autor destaca também que pode haver uma discrepância entre o serviço esperado e o percebido – expectativa *versus* benefício real. Esta discrepância pode advir de cinco tipos de *gaps* na estrutura básica, conforme apresentado na Ilustração 2.13.

CONSUMIDOR

Ilustração 2.13 Modelo Conceitual da Qualidade por Serviços – O Modelo da Análise do Gap da Qualidade

Fonte: ZEITHAMNL, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**. Abril, 1988, p.36, *apud* GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 78.

O primeiro *gap* pode ocorrer na percepção gerencial, indicando que a gerência percebe as expectativas de qualidade do cliente de forma imprecisa. Segundo Grönroos (1995, p.79), este *gap* ocorre em função de:

- Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
- Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;

- Inexistência de uma análise de demanda;
- Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior;
- Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

O segundo tipo de *gap* se dá na especificação da qualidade, diferentes das percepções da gerência acerca das expectativas da qualidade. Um dos motivos da existência desta distorção é a falta de compromisso da alta gerência com a qualidade. Este *gap* é resultado de:

- Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
- Mau gerenciamento do planejamento;
- Falta de estabelecimento de metas claras na organização;
- Suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.

O *gap* entre a tradução das percepções e a entrega do serviço, o terceiro tipo, se deve a:

- Especificações muito rígidas;
- Empregados que não concordam com as especificações;
- As especificações não coincidem com a cultura corporativa;
- Há um mau gerenciamento das operações de serviços;
- Falta ou insuficiência de endomarketing;
- A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

O quarto *gap* se dá entre a comunicação feita ao consumidor (promessas) e o serviço entregue (benefício real). Em geral, ocorre devido a:

- Planejamento da comunicação com o mercado não integrado com as operações de serviço;
- Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;

- A organização deixa de operar de acordo com as especificações e as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações;
- Propensão inerente a exagerar, prometendo demasiadamente.

Enquanto os quatro primeiros *gaps* se dão dentro da organização, o quinto e último *gap* ocorre com o consumidor, entre a forma como ele percebe o serviço (benefício real) e o serviço que ele esperava receber (expectativa). Este *gap* resulta em:

- Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade;
- Má comunicação boca a boca;
- Impacto negativo na imagem corporativa local;
- Negócios perdidos.

Grönroos (1995, p.85) destaca, no entanto, que este *gap* pode ser positivo, caso o serviço entregue seja superior às expectativas do cliente. Brown e Swartz (1989, *apud* Grönroos, 1995, p.85) concluíram que “(...) a análise do *gap* de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses *gaps* parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.”

2.7.9. Vantagens de um Programa de Satisfação de Clientes

Dado que a satisfação do cliente é um bom “termômetro” do relacionamento que a organização mantém com o cliente, é importante criar um programa de satisfação do cliente. De acordo com Vavra (1993, p.174), tal programa desempenha algumas importantes funções como:

- Estabelecimento de uma relação formal entre a área de pesquisa e desenvolvimento com os clientes, formalizada pelo estímulo do feedback do cliente;
- Procedimento de coleta de informações e um mecanismo para processar e responder ao feedback dos clientes;
- Supervisão de um consultor externo ou empresa de auditoria;
- Resultados finais quantitativos;

- Monitoramento da satisfação dos clientes com produto ou serviço, sistema de entrega e sistema de serviços pós-venda;
- Estabelecimento de objetivos para aumentar a satisfação proporcionada aos clientes e fornecimento de feedback para o monitoramento.

Além do programa de satisfação do cliente, outra importante ferramenta do marketing de relacionamento é o banco de dados com informações diversas sobre os clientes, como a frequência de compra e o valor médio gasto por cada cliente. De acordo com Vavra (1993, p.47), o banco de dados permite à empresa tratar cada cliente individualmente e obter informações precisas sobre as vendas, ao contrário da situação do marketing tradicional, que confia na informação global sobre o comportamento do mercado todo ou ainda sobre o consumidor “médio”. Vavra (1993, p.55) destaca alguns benefícios da utilização de um banco de dados dos clientes:

- Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes como eficazes, porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes e daí, apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto;
- A tecnologia de computador está equipada para administrar a vasta quantidade de dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada;
- Um “diálogo” verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no ato de compra e permitindo à empresa antecipar mudanças futuras;
- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer quem tem comprado um produto, como ele satisfaz o consumidor e se quaisquer mudanças enriqueceriam o desempenho do produto.

Grönroos (1994 *apud* Santos, 2004, p.77) faz uma crítica ao modelo dos 4P's de marketing (produto, preço, promoção e praça/ponto de venda), por tratar cada variável de forma isolada. Segundo o autor, o marketing de relacionamento não é mais uma variável deste mix, mas sim uma nova opção estratégica. Desta forma, ele propõe o modelo “marketing strategy continuum”, apresentado no Quadro 2.11, onde as estratégias são baseadas nas relações (transação ou relacionamento) e incluem, mas não se limitam, aos 4P's.

Quadro 2.11 Algumas implicações do “marketing strategy continuum”

Estratégia	Marketing de transação	Marketing de relacionamento		
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo		
Função principal do marketing	Mix de marketing	Marketing interativo (suportado pelas atividades do mix de marketing)		
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis a preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis a preço		
Dimensão da qualidade dominante	Qualidade de saída (dimensão técnica da qualidade)	Qualidade das interações (dimensão funcional da qualidade)		
Medida de satisfação do cliente	Monitoramento da participação do mercado (via indireta)	Gerenciamento da base de clientes (via direta)		
Sistema de informação do cliente	Pesquisas de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistema de <i>feedback</i> em tempo real		
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interfaces com limitada ou nenhuma importância estratégica	Interfaces de substancial importância estratégica		
Papel do marketing interno	Marketing interno com limitada ou nenhuma importância estratégica	Marketing interno de substancial importância estratégica		
Produto	Bens de Consumo	Bens duráveis	Produtos industriais	Serviços

Fonte: GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v.32, p. 4-20, 1994, *apud* SANTOS, Sandra Carvalho dos. **Marketing de relacionamento no mercado empresarial de prestação de serviços: um estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa**. Dissertação de mestrado. FEA-USP: 2004, p. 77.

Estando claras as razões pelas quais o marketing de relacionamento é de fundamental importância no contexto atual das organizações, Day (2001, p.145) delinea então seis etapas para a criação de uma estratégia de relacionamento, apresentada na Ilustração 2.14.

Ilustração 2.14 Criação de uma Estratégia de Relacionamento

Fonte: DAY, G. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 146.

Ao longo deste capítulo, pode-se perceber como o recente aumento da competitividade entre as organizações levou à necessidade de incremento do valor entregue (e percebido desta forma) ao cliente. Assim, cresceu a importância do marketing estratégico, onde se desenvolveu o conceito de orientação para mercado, com seus três pilares: clientes, concorrentes e integração interdepartamental. Dentro do pilar clientes, é crescente a importância do marketing de relacionamento – novamente ligado à idéia de incremento de valor para o cliente – e sua conseqüente fidelização.

A seguir são apresentados conceitos correlacionados ao tema de estudo, aprofundados em aspectos particulares, quais sejam: a importância do marketing de serviços e do marketing *business to business*. É nestas arenas que cresce a importância do marketing de relacionamento, conforme destacado anteriormente por Grönroos (1994 *apud* Santos, 2004, p.77).

2.8. MARKETING DE SERVIÇOS

De acordo com o Banco Mundial (www.worldbank.org) o setor de serviços já responde hoje por mais de 75% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo também responsável pela maior parte do crescimento dos novos empregos. A Ilustração 2.15 apresentada a seguir mostra a evolução do crescimento do setor de serviços no Brasil no período de 1999 a 2003.

Ilustração 2.15 Evolução % da participação dos setores Agricultura, Indústria e Serviços no PIB brasileiro de 1999 a 2003

Fonte: Gráfico gerado a partir de dados disponíveis em www.worldbank.org (website visitado em junho de 2005)

Em outras regiões do mundo, como América Latina e Caribe e União Européia, a participação dos serviços no PIB é também significativa, atingindo patamares de mais de 50% quando comparada à agricultura e à indústria. Nas Ilustrações 2.16 e 2.17 apresentadas a seguir, pode-se perceber a importância do setor de serviços frente aos outros dois setores

(agricultura e indústria) na América Latina e Caribe, onde o setor atinge mais de 60% do PIB e na União Européia, onde atinge quase 70% do PIB.

Ilustração 2.16 Evolução % da participação dos setores Agricultura, Indústria e Serviços no PIB da América Latina e Caribe de 1999 a 2003

Fonte: Gráfico gerado a partir de dados disponíveis em www.worldbank.org (website visitado em junho de 2005)

Ilustração 2.17 Evolução % da participação dos setores Agricultura, Indústria e Serviços no PIB da União Européia de 1999 a 2003

Fonte: Gráfico gerado a partir de dados disponíveis em www.worldbank.org (website visitado em junho de 2005)

Ainda segundo dados do Banco Mundial (www.worldbank.org), a participação do setor de serviços nos PIBs americano e canadense também ultrapassa os 50%, atingindo quase 65% no Canadá (2000) e mais de 75% dos EUA (2001).

Ao analisar estes dados, é possível identificar a importância atual do setor de serviços na economia brasileira e de importantes regiões do mundo, como América Latina, União Européia, Canadá e Estados Unidos.

Segundo Lovelock e Wright (2002, p.5), serviços “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempo e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. Os autores (2002, p.5) caracterizam o serviço como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Os produtos podem ser divididos em geral em termos de bens e serviços. De acordo com Lovelock e Wright (2002, p.16) enquanto os bens são objetos físicos, os serviços são ações ou desempenhos. Os autores (2002, p.16) destacam que inicialmente as pesquisas indicavam quatro características genéricas dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo. No entanto, por simplificarem em demasiado o ambiente real do setor de serviços, os autores apresentam características mais detalhadas dos serviços, que os diferenciam dos bens:

- Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços
- Os produtos dos serviços são realizações intangíveis
- Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção
- Outras pessoas podem fazer parte do produto
- Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais
- Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes
- Normalmente há uma ausência de estoques
- O fator tempo é relativamente mais importante
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos

Lovelock e Wright (2002, p.35) propõem ainda que a natureza dos serviços pode ser dividida em quatro grandes grupos, considerando-se duas variáveis: (i) a natureza do ato do serviço – se as ações são tangíveis ou intangíveis; e (ii) o destinatário direto do serviço – se são pessoas ou bens. Assim, os autores (2002, p.35) fornecem alguns exemplos de cada grupo, conforme apresentado no Quadro 2.12 a seguir.

Quadro 2.12 Compreendendo a Natureza dos Atos do Serviço

QUAL A NATUREZA DO ATO DO SERVIÇO?	QUEM OU O QUE É O DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	<i>(Processamento com pessoas)</i> Serviços dirigidos aos corpos das pessoas: Transporte de passageiros Assistência médica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes/bares Barbearias Serviços funerários	<i>(Processamento com bens)</i> Serviços dirigidos a posses físicas: Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
Ações intangíveis	<i>(Processamento com estímulo mental)</i> Serviços dirigidos às mentes das pessoas: Propaganda Artes e entretenimento Transmissões rádio e televisão/cabo Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	<i>(Processamento com informações)</i> Serviços dirigidos a bens intangíveis: Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de <i>software</i>

Fonte: LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 35.

As quatro categorias apresentadas possuem processos particulares, mas também compartilham características comuns, o que permite a uma empresa de determinada categoria obter informações valiosas para o aprimoramento de suas atividades em empresas de outras categorias.

Em relação às particularidades de cada categoria, Lovelock e Wright (2002, p.36) destacam alguns aspectos importantes relacionados ao envolvimento do cliente no processo, como no caso do processamento com pessoas em que é imprescindível que os clientes estejam fisicamente presentes durante a entrega do serviço para receber os benefícios desejados. No caso do processamento com bens, o objeto que precisa ser processado deve estar presente, mas o cliente não precisa estar. No processamento com estímulo mental, os clientes devem estar mentalmente presentes, mas fisicamente podem estar em outro local, de alguma forma conectado por sinais de radiodifusão ou ligações de telecomunicações. E por fim no processamento com informações pode ser preciso pouco envolvimento direto com o cliente, uma vez que se haja iniciado o pedido de serviço.

Os serviços também podem ser divididos de duas outras formas: o serviço como produto principal ofertado pela organização e o serviço como complemento do bem ofertado. No primeiro caso encaixam-se os tópicos de marketing de serviços tratados até o momento. No segundo caso, Vavra (1993, p.33), destaca sua importância afirmando que o composto de marketing (preço, produto, promoção e distribuição) deveria incorporar ainda os seguintes elementos, relacionados aos serviços aos clientes:

- Comunicações com o cliente: serviço de atendimento ao cliente, programas de comunicação pós-venda;
- Satisfação do cliente: monitoramento das expectativas e satisfação do cliente com os produtos e serviços, assim como com aspectos relacionados, como sistema de entrega;
- Serviço: serviço pré-venda, pós-venda e de conveniência ao consumidor.

A oferta de serviços ao cliente, como complemento do produto ofertado, pode ser gerenciada de diferentes formas pela organização. Segundo Machado (1999, p.37), há cinco razões gerais para que as organizações invistam na criação e operacionalização de serviços ao cliente:

1. Por força da legislação
2. Por características específicas de uso ou manuseio do produto
3. Para obtenção de lucro

4. Por adotar uma estratégia concorrencial baseada na distinção dos serviços prestados ao cliente, decorrente da inevitável semelhança entre produtos ou serviços ofertados em um mercado altamente competitivo
5. Por sensibilização à importância do papel do cliente na perpetuação nos negócios da empresa

Segundo o autor (1999, p.41), a quinta razão apresentada representa o estado mais avançado da aplicação do conceito de marketing, uma vez que se enxerga que sem o cliente não há negócio. A empresa desta forma adota uma política de valorização do cliente, complementando as ações de desenvolvimento do produto com as condições de comercialização, melhorando desta forma o relacionamento com o cliente e aumentando o valor oferecido. Busca-se desta forma a fidelização do cliente. Lovelock e Wright (2002, p.25) também enfatizam a importância dos serviços no aumento da oferta de valor aos clientes e consequentemente no recebimento de valor dos clientes para a empresa.

2.9. MARKETING INDUSTRIAL

Atualmente, as organizações industriais vêm enfrentando situações de mercado que fizeram crescer a importância do marketing estratégico no setor industrial da economia, como a crescente competitividade, mercados com baixo índice de crescimento, economia instável e globalizada, e principalmente clientes mais exigentes e sofisticados. Pressões do lado dos custos (aumento da competitividade) e dos preços (clientes mais exigentes) conduzem a organização ao gerenciamento da rentabilidade, e não mais apenas da receita e da participação de mercado. Este ambiente, como visto anteriormente, reforça a necessidade do desenvolvimento da orientação para mercado e de uma correta segmentação de mercado e seleção dos mercados-alvo em que se deseja atuar. De acordo com Webster (1991, p.66) estrategicamente o foco central do marketing industrial não deve ser em produtos ou mercados, mas sim no relacionamento entre o comprador e o vendedor.

O marketing industrial também é conhecido como marketing empresarial, *business marketing* ou ainda marketing organizacional. De acordo com Hutt e Speh (2002, p.34), o volume de dinheiro movimentado pelo mercado industrial supera de forma significativa o volume movimentado pelo mercado consumidor.

O mercado industrial pode ser dividido de diversas formas. Webster (1991, p.4) sugere a divisão clássica em: construção, equipamento pesado, equipamento de iluminação, componentes, matérias-primas, materiais processados, fornecimento de manutenção e reparo e serviços. Kotler (2003, p.150) descreve que o mercado organizacional congrega todas as organizações que compram bens e serviços a serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outros a um dado lucro.

Os clientes industriais diferem dos consumidores finais em diversos aspectos: são em menor número, o volume de compra é consideravelmente maior, estão geograficamente mais concentrados, a demanda do mercado industrial é derivada do mercado consumidor, as compras envolvem mais compradores que em geral são mais profissionais. Webster (1991, p.9) destaca que a diferença entre o consumidor industrial e o final está mais na natureza do cliente do que na natureza do produto, uma vez que em muitos casos o produto comprado é o mesmo – o que difere é a natureza da compra.

Já Hutt e Speh (2002, p.34) apontam que a principal diferença entre o marketing *business to business* e o marketing de consumo é o tipo de cliente e a forma em que o cliente usa o produto.

Outra característica importante nos mercados industriais trata da natureza da relação entre comprador e vendedor. Segundo Webster (1991, p.33), as relações estão em um continuum de transações puras, passando pela interdependência entre comprador e vendedor e chegando à aliança estratégica. Três aspectos merecem destaque: (i) a empresa consegue migrar de uma dependência das forças do mercado, em transações puras, para uma situação onde virtualmente não há forças de mercado, em alianças estratégicas; (ii) o comprador incorre em custos administrativos adicionais e crescente dependência, obtendo em troca um conjunto de benefícios relacionados à qualidade, confiabilidade e serviços; e (iii) o movimento vai de simplesmente “comprar” um produto para uma decisão de “fazer” o produto ou serviço juntamente com o cliente organizacional. O modelo esquemático de Frederick Webster é apresentado na Ilustração 2.18 a seguir.

Ilustração 2.18 The continuum of industrial buying situations.

Fonte: WEBSTER, F. E. **Industrial marketing strategy**. EUA: John Wiley & Sons, 1991, p. 34.

É nos relacionamentos intermediários que se concentram a maior parte das atuais relações no mercado industrial, e podem variar consideravelmente em termos de suas características, complexidade e durabilidade.

Webster (1991, p.82) adaptou de Krapfel, Salmond & Spekman (1990) um processo para identificar o tipo de relacionamento possível entre as empresas e selecionar o modo de gestão apropriado ao tipo identificado. Tal processo pode ser visualizado na Ilustração 2.19 apresentada a seguir.

Tipos de Relacionamentos

Valor do Relacionamento

Alto	Baixo	
Aliança (Parceria)	Relacionamento (Amizade)	Alto
Relacionamento (Rivalidade)	Transação (Acquaintance)	Baixo

Interesses em comum

Modos de Gestão

Parceria	Amizade
Alto investimento econômico; alta interdependência; altos custos de troca; respostas customizadas.	Objetivos comuns; baixo valor econômico (atual); compartilhamento de informações; investimentos limitados; possibilidade de vir a ser um parceiro; necessários monitoramento e planejamento conjunto.
Rivalidade	Acquaintance
Alto valor, com poucos interesses em comum; deseja “fazer sozinho”; podem ser concorrentes ou clientes; fazem negócio porque “precisam fazer”, e não porque “querem fazer”; limitar investimento e customização; possuir plano alternativo; procurar outros parceiros.	Relacionamentos baseados no mercado; em grande quantidade; produtos padronizados e produção de rotina; investimento mínimo; serve through distribution instead of direct.

Ilustração 2.19 Managing strategic buyer-seller partnerships

Fonte: WEBSTER, F. E. *Industrial marketing strategy*. EUA: John Wiley & Sons, 1991, p. 83.

De acordo com Webster (1991, p.82) o desenvolvimento do cliente pode ser visto como um investimento, com sua atratividade determinada pelo grau de interesses em comum entre os clientes e o valor esperado de um relacionamento de longo prazo.

Segundo o processo apresentado na Ilustração 2.19, relacionamentos de alto valor e alto interesse em comum podem ser vistos como parcerias, onde há alto investimento, alta interdependência, altos custos de troca de fornecedor e as respostas são customizadas. No extremo oposto estão os relacionamentos de baixo valor e baixo interesse em comum, chamados de relacionamentos baseados no mercado, onde em geral os produtos são padronizados e o investimento é mínimo. Os relacionamentos de alto interesse em comum, porém de baixo valor são chamados pelos autores de relacionamentos de Amizade, pois neles há baixo valor econômico envolvido e investimentos limitados, mas há compartilhamento de informações. Sugere-se neste caso monitoramento contínuo e planejamento em conjunto, pois estes clientes podem tornar-se parceiros. Por fim, relacionamentos de alto valor e baixo interesse em comum são vistos como Rivalidade, pois são clientes que pode se tornar

concorrentes e que podem desejar fazerem por si próprios. Nestes casos, sugerem-se planos alternativos e a busca de outros parceiros.

De posse do arcabouço teórico apresentado anteriormente, é possível então discutir os aspectos metodológicos da pesquisa de campo a ser realizada com a finalidade de contribuir para o enriquecimento do estudo conduzido. Tal pesquisa de campo contribuirá para uma melhor compreensão dos aspectos teóricos descritos na presente dissertação, e possivelmente provendo novas idéias de futuros campos de estudo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO E MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA

O papel da ciência é demonstrar que, dadas certas condições, chega-se a determinados resultados. A ciência é, portanto, um método de abordagem do mundo empírico, que é suscetível de ser experimentado pelo homem, sendo somente um modo de analisar que permite ao cientista apresentar proposições sob a forma ‘se-, então’. (GOODE; HATT, 1969, p.11 e 25). Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos do estudo e o método selecionado para a pesquisa empírica, assim como a justificativa de sua escolha.

A pesquisa científica no campo das ciências sociais já foi bastante questionada no meio científico, uma vez que o comportamento humano é instável e complexo, e só pode ser estudado por pessoas, que podem distorcer os fatos observados. Goode e Hatt (1969, p.35) concordam que é difícil evitar que os valores não interfiram no trabalho científico no campo das ciências sociais, uma vez que o cientista social, ao estudar os valores de sua própria cultura, também é influenciado por estes valores. No entanto, os autores (1969, p.5) defendem que é possível desenvolver métodos para controlar a observação, abstrair e reduzir sensivelmente a variabilidade e a complexidade do comportamento humano, de modo a tornar o estudo mais científico.

A pesquisa visa, neste contexto, proporcionar um procedimento racional e sistemático com o objetivo de fornecer respostas a problemas formulados pelo pesquisador, por meio do uso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. (GIL, 1987, p.19). De acordo com Campomar (1991, p.95), “a metodologia, ou método científico, assume grande

importância nas pesquisas acadêmicas e sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. O método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados”.

A definição do objetivo principal é o primeiro passo para a realização do estudo. Na presente dissertação, tal objetivo, apresentado no primeiro capítulo, trata da análise da importância do marketing de relacionamento na orientação para mercado, dado que o foco no cliente é um dos pilares da teoria apresentada por Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (2001). A fundamentação teórica é outra etapa fundamental no desenvolvimento de um trabalho científico, e em alguns casos é também suficiente para o entendimento do objetivo proposto. Em outros casos, é importante a realização de uma pesquisa empírica para uma melhor compreensão do tema estudado. Por se tratar o marketing de relacionamento de um tema complexo, bastante atual e de importância estratégica para as organizações, optou-se pela realização de pesquisa empírica, com a finalidade de enriquecer o estudo e verificar a existência de relações presumidas na teoria.

3.1. O MÉTODO DE PESQUISA

Há diversos métodos que podem ser utilizados para realizar uma pesquisa, e sua escolha depende do que se deseja atingir, uma vez que cada método “(...) fornece uma perspectiva diferente do mundo social, e alguns aspectos do mundo social só podem ser atingidos com um método.” (SELLTIZ *et al.*, 1987^a, p.1).

3.1.1. Delineamentos de Pesquisa

Selltiz *et al.* (1987, p.1) apresentam quatro tipos de delineamento de pesquisa para as relações sociais. O primeiro deles são os experimentos, planejados para pesquisas do tipo causa e efeito, exigindo que o pesquisador tenha controle sobre o que ocorre a quem. Os participantes do estudo são distribuídos por sorteio e submetidos a diferentes condições, para que o pesquisador possa medir os diferentes efeitos do tratamento. O segundo tipo de delineamento é o quase-experimento, também utilizado para pesquisas do tipo causa e efeito, porém em situações em que o experimento não pode ser realizado, como quando não é

possível ter controle sobre todas as variáveis ou quando o pesquisador não pode distribuir as pessoas por sorteio.

As pesquisas de levantamento são mais utilizadas para análise de questões sobre fatos e descrições. Segundo Mattar (1996, p.25), em geral busca-se, com o levantamento de campo, dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos da amostra quanto à forma de sua inclusão. O quarto tipo de delineamento apresentado por Selltiz *et al.* (1987, p.2) é o da observação participante, utilizada para estudo da organização social desde pequenos grupos até grandes corporações, sendo útil para analisar como os grupos se formam e funcionam, ou ainda analisar situações específicas em maior profundidade.

Os três primeiros tipos de delineamento apresentados (experimentos, quase-experimentos e levantamento) são caracterizados como pesquisa quantitativa; já a observação participante é uma pesquisa do tipo qualitativa. No entanto, Selltiz *et al.* (1987, p.67) destaca que tal caracterização é imprecisa, uma vez que observadores participantes podem ocasionalmente utilizar-se de números e experimentadores podem utilizar dados observacionais em seus experimentos. Outros aspectos da observação participante: os dados são registrados como notas de campos escritas; os observadores participantes se inserem na situação de pesquisa, ou seja, os sujeitos do estudo sabem estão sendo observados, pesquisados, analisados.

3.1.2. Pesquisas Exploratórias e Conclusivas

As pesquisas também podem ser classificadas em exploratórias e conclusivas, sendo que esta última pode ser dos tipos causal ou descritiva.

A pesquisa conclusiva possui objetivos bem definidos, procedimentos formais e são dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação, necessitando portanto do pesquisador um conhecimento profundo do problema a ser estudado. A pesquisa conclusiva pode ser descritiva ou causal.

De acordo com Mattar (1996, p.24) a pesquisa conclusiva descritiva, ou simplesmente pesquisa descritiva, é utilizada quando tem por objetivo:

- Descrever as características de grupos;
- Estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- Descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Selltiz *et al.* (1965, p.60) complementam ainda que a pesquisa descritiva pode ser utilizada para verificar a frequência com que um fenômeno ocorre.

Já a pesquisa conclusiva causal, ou simplesmente pesquisa causal, é utilizada, segundo Mattar (1996, p.30) e Selltiz *et al.* (1965, p.60), quando a intenção é descobrir relações de causa e efeito entre as variáveis. Os experimentos e quase-experimentos, apresentados anteriormente, são exemplos de delineamentos apropriados para pesquisas causais.

A pesquisa exploratória, como o próprio nome sugere, é mais apropriada para os estágios iniciais do estudo, quando o pesquisador busca familiarizar-se com o tema. Ela “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.” (MATTAR, 1996, p.18).

Segundo Mattar (1996, p.19), este tipo de pesquisa é apropriado para os seguintes objetivos:

- Familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- Acumular *a priori* informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;
- Ajudar no desenvolvimento ou na criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
- Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- Clarificar conceitos;
- Ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;

- Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
- Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Selltiz *et al.* (1965, p.60), na mesma linha, apresenta como objetivo para a pesquisa exploratória a familiarização com o tema estudado ou uma nova compreensão deste, com um planejamento de pesquisa flexível que permita a consideração de diferentes aspectos de um fenômeno.

Dados os dois tipos de pesquisa apresentados, chegou-se à conclusão de que **a pesquisa exploratória é a mais apropriada para atender ao objetivo da presente dissertação**. Definido o tipo de pesquisa conduzida, procedeu-se à escolha do método de pesquisa que foi utilizado para alcançar o objetivo proposto. Segundo Mattar (1996, p.19), a pesquisa exploratória pode ser feita por meio de quatro distintos métodos: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal, sendo um complementar ao outro.

3.1.3. Estratégias de Pesquisa

De acordo com Yin (2001, p.23), há três condições que diferenciam as estratégias de pesquisa: (1) o tipo de questão de pesquisa proposto; (2) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos; e (3) o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Yin (2001, p.24) apresenta, por meio do Quadro 3.1 a seguir, como estas condições se relacionam às estratégias de pesquisa.

Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: COSMOS Corporation *apud* YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 24.

Como a questão de pesquisa presente trata do **como** se dá o marketing de relacionamento em organizações *business to business*, o foco se dá em acontecimentos contemporâneos e não se exige controle sobre eventos comportamentais, **optou-se pelo método do estudo de caso**, conforme sugerido por Yin (2001), além do levantamento de fontes secundárias (documentos da empresa, dados estatísticos do setor da empresa estudada etc) e da observação informal de objetos, comportamentos e fatos de interesse para o estudo.

Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor (2001, p.32) destaca ainda que o estudo de caso enfrenta uma situação única, onde há mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseando-se em várias fontes de evidências.

O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (Campomar, 1991, p. 96, *in* Boyd & Stasch, 1985).

Yin (2001, p.40) destaca que para realizar um estudo de caso, deve-se primeiramente delinear o projeto de pesquisa, cujo objetivo principal é ajudar a remeter as evidências obtidas às questões iniciais da pesquisa. Neste sentido, devem ser abordados quatro problemas:

- Quais questões estudar;
- Quais dados são relevantes;
- Quais dados coletar; e
- Como analisar os resultados.

Desta forma, os projetos de pesquisa devem ser compostos por cinco elementos:

- As questões do estudo;
- As proposições, se houver;
- As unidades de análise;
- A lógica que une os resultados obtidos às proposições; e
- Os critérios para se interpretar as descobertas.

Selltiz et al. (1987^a, p.5) destacam quatro critérios que podem ser utilizados para testar a qualidade de um projeto de pesquisa. O primeiro deles é a validade do constructo, que abrange a identificação adequada das variáveis em estudo. O segundo é a validade interna, critério utilizado somente em estudos causais. O terceiro é a validade externa, que estabelece até onde os resultados do estudo podem ser generalizados, ou seja, quando demonstra que algo é verdadeiro para além dos limites do estudo. O quarto critério é a fidedignidade, (ou confiabilidade), que especifica a possibilidade de replicação do estudo, obtendo os mesmos resultados. Yin (2001, p.55) identificou algumas táticas para lidar com estes critérios e condensou-as no quadro 3.2 apresentado a seguir.

Quadro 3.2 Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	- utiliza fontes múltiplas de evidências - estabelece encadeamento de evidências - o rascunho do relatório de estudo de caso é revisado por informantes-chave	Coleta de dados Composição
Validade interna	- faz adequação ao padrão - faz construção da explanação - faz análise de séries temporais	Análise de dados
Validade externa	- utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	- utiliza protocolo de estudo de caso - desenvolve banco de dados para o estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: COSMOS Corporation *apud* YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 55.

De acordo com Yin (2001, p.60) há quatro tipos de projetos para estudos de casos, delineados na matriz 2 x 2 apresentada na Ilustração 3.1 a seguir. Segundo esta matriz, os quatro tipos de projetos são:

- Projetos de caso único (holísticos);
- Projetos de caso único (incorporados);
- Projetos de caso múltiplo (holísticos);
- Projetos de caso múltiplo (incorporados).

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Ilustração 3.1 Tipos básicos de projetos para os estudos de caso

Fonte: COSMOS Corporation *apud* YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 61.

Yin (2001, p.61) destaca que o estudo de caso único deve ser utilizado quando representa o caso decisivo para testar uma teoria, quando existe um caso único que satisfaz todas as condições para testar a teoria. Outra aplicação do caso único ocorre quando se trata de um caso raro ou extremo. Um terceiro fundamento seria o caso revelador, quando o observador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno como uma oportunidade única. Outra observação é a análise de uma ou mais unidades de análise no mesmo caso, caracterizando o caso como holístico ou incorporado, respectivamente.

A pesquisa empírica da presente dissertação representa um caso revelador, uma vez que o caso selecionado para estudo, **a IVP do Brasil, representa 90% das vendas de produtos para inseminação artificial no mercado bovino brasileiro**. Além disso, foram estudadas unidades múltiplas de análise: o diretor da subsidiária brasileira, o gerente de vendas de produtos para o mercado bovino e as atendentes da área comercial. Buscando compreender os efeitos das ações da empresa para os clientes e dessa forma enriquecer a pesquisa de campo, foram também pesquisados onze clientes da empresa, sendo estes clientes do tipo centrais de inseminação artificial. Nestes clientes, foram pesquisadas duas unidades de análise, o responsável pela compra e o responsável pela especificação técnica dos produtos para inseminação animal. As centrais de inseminação artificial são o maior grupo de clientes da IVP do Brasil, respondendo por cerca de 70% de suas vendas. Tratou-se portanto de um **estudo de caso único incorporado, o tipo 2 da ilustração 3.1**.

Segundo Yin (2001, p.89), o protocolo do estudo de caso contém, além do próprio instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas no uso do instrumento, destinando-se a orientar o pesquisador na condução do estudo de caso. É também uma das principais táticas para se aumentar a confiabilidade do estudo. O protocolo deve apresentar as seguintes seções básicas:

- visão geral do projeto de estudo de caso;
- procedimentos de campo;
- questões do estudo de caso; e
- guia para o relatório final.

O protocolo do estudo de caso encontra-se no anexo 1.

3.2. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta dos dados é uma etapa de grande relevância e deve ser conduzida cuidadosamente, pois esta terá reflexos diretos na análise dos dados.

No presente estudo, a coleta dos dados foi feita por meio da técnica de levantamento, com entrevistas realizadas pela própria autora da dissertação, a partir dos roteiros de entrevista com os funcionários da IVP do Brasil e com as centrais de inseminação artificial (IA) que se encontram nos anexos 2 e 3, respectivamente. No caso da pesquisa realizada com as centrais de IA, parte das entrevistas foram realizadas por telefone, por uma entrevistadora profissional.

3.2.1. Fonte de Dados

A coleta de dados pode ser feita através de fontes diversas. Mattar (1996, p.46) apresenta quatro tipos diferentes de fontes de dados:

- *Pesquisado*: por meio de sua própria declaração oral ou por escrito, ou por meio de sua observação;

- *Pessoas que tenham informações sobre o pesquisado*: no caso do pesquisado ser inacessível, possuir pouco conhecimento da informação desejada ou ter dificuldade de expressar-se;
- *Situações similares*: em situações análogas, naturais ou criadas pelo pesquisador (como modelos de simulação); e
- *Dados disponíveis*: em bibliotecas, visitas a órgãos governamentais, jornais, revistas, consulta a dados padronizados de empresas de pesquisas etc.

Já Yin (2001, p.105) apresenta seis fontes de evidências. As duas primeiras podem ser associadas, de forma mais detalhada, aos *dados disponíveis* apresentado por Mattar (1996, p.46), e as três seguintes ao *pesquisado* e a *pessoas que tenham informações sobre o pesquisado*. Situações similares e artefatos físicos são propostas inovadoras dos respectivos autores.

- *Documentação*: correspondências, relatórios de eventos, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais da empresa, jornais ou outras publicações;
- *Registros em arquivo*: listas de nomes ou outros itens, mapas, tabelas, dados de levantamentos, registros pessoais etc;
- *Entrevistas*: podem ser feitas de forma espontânea; ou focal, em que a entrevista é feita por um curto período de tempo, de maneira informal; ou ainda na forma de um levantamento formal;
- *Observação direta*: no momento da visita de campo ao local do estudo de caso;
- *Observação participante*: modalidade em que o pesquisador pode assumir diferentes funções dentro do estudo de caso;
- *Artefatos físicos*: alguma evidência física que se pode coletar ou observar como parte de uma visita de campo e utilizar na pesquisa.

As seis fontes de evidência apresentadas por Yin (2001, p.105), assim como os pontos fortes e fracos de cada uma são apresentados no Quadro 3.3.

De acordo com Selltitz et al. (1987^b, p.15), nas ciências sociais a prática da observação é muitas vezes difícil ou até impossível. Desta forma, o pesquisador pode fazer uso do questionário ou da entrevista.

Na pesquisa conduzida, **fez-se uso de entrevistas com diferentes unidades de análise**, quais sejam o diretor da IVP do Brasil, o gerente de vendas de produtos para o mercado bovino e duas atendentes da área comercial; assim como a **análise de documentação interna** da empresa, fornecida pelos entrevistados. Na segunda parte da pesquisa foram feitas entrevistas com os clientes da IVP do Brasil, as centrais de IA onde as **unidades de análise foram o responsável por compras e o responsável pela especificação do produto**.

Selltiz *et al.* (1987^b, p.17) também aponta pontos positivos na utilização da entrevista, como a oportunidade que o pesquisador tem de observar tanto o sujeito como a situação total na qual a resposta ocorre. Além disso,

“numa entrevista, uma vez que o entrevistador e o entrevistado estão ambos presentes, à medida que as questões são formuladas e respondidas, há uma oportunidade para um cuidado maior na comunicação das questões e em fornecer informação.” (Selltiz *et al.*, 1987^b, p.16).

Quadro 3.3 Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	- estável: pode ser revisada inúmeras vezes - discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso - exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento - ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos	- capacidade de recuperação pode ser baixa - seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa - relato de visões tendenciosas: reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor - acesso: pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	- [os mesmos mencionados para documentação] - precisos e quantitativos	- [os mesmos mencionados para documentação] - acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	- direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso - perceptivas: fornecem inferências causais percebidas	- visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas - respostas tendenciosas - ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado - reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	- realidade: tratam de acontecimentos em tempo real - contextuais: tratam do contexto do evento	- consomem muito tempo - seletividade: salvo ampla cobertura - reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado - custo: horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	- [os mesmos mencionados para observação direta] - perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais	- [os mesmos mencionados para observação direta] - visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	- capacidade de percepção em relação a aspectos culturais - capacidade de percepção em relação a operações técnicas	- seletividade - disponibilidade

Fonte: YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 108.

3.2.2. Instrumento de Coleta de Dados

“O projeto e construção de um instrumento de coleta de dados está mais para arte do que para ciência. Em sua construção, são importantes a sensibilidade, a experiência (...), além de grande dose de humildade do pesquisador para submeter o instrumento à sugestão de outros e a pré-testá-lo.” (MATTAR, 1996, p.100).

Segundo Mattar (1996, p.61), os dados primários, dados que ainda não foram coletados e portanto ainda não estão à disposição do pesquisador, podem ser coletados por meio da comunicação ou da observação. O método da comunicação consiste no questionamento dos entrevistados sobre os dados desejados. Pode ser oral ou por escrito e a coleta pode ser feita através de entrevistas ou questionários autopreenchidos. O método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações sem que haja do pesquisador com o pesquisado.

As entrevistas podem ser estruturadas, não estruturadas ou parcialmente estruturadas. Segundo Selltiz *et al.* (1987^b, p.34), na entrevista estruturada a qualidade dependerá de um planejamento adequado. Primeiramente, o entrevistador deve criar uma atmosfera amigável, de forma que as repostas do informante sejam fidedignas e válidas; em seguida deve fazer as perguntas exatamente como aparecem no roteiro, sem mudar o texto ou a ordem em que estão apresentadas; por fim, deve obter respostas específicas e completas e registrar de forma completa e literal as respostas dadas.

Já as entrevistas não estruturadas ou parcialmente estruturadas são utilizadas para estudos profundos sobre percepção, atitudes, motivações; quando os entrevistadores estão sondando uma nova área de pesquisa; ou quando querem descobrir quais as questões básicas, como as pessoas conceituam os tópicos, que terminologia é utilizada pelos informantes e qual seu nível de compreensão (SELLTIZ *et al.*, 1987^b, p.40).

As entrevistas podem ainda ser disfarçadas ou não disfarçadas, dependendo dos objetivos da pesquisa. As pesquisas não disfarçadas consistem no questionamento direto ao entrevistado sobre o que se deseja saber. Já as pesquisas disfarçadas utilizam técnicas projetivas, criando uma circunstância que encoraje os respondentes a exporem livremente dados sobre crenças, sentimentos, estrutura da personalidade, necessidades emocionais e seus conflitos interiores, sem que tenham conhecimento do que estão expondo (MATTAR, 1996, p.67).

Segundo Mattar (1996, p.101), a construção do instrumento de coleta compreende alguns passos, também abordados por Yin (2001) anteriormente: (1) determinação dos dados a serem coletados; (2) determinação do instrumento segundo o método de administração; (3) redação do rascunho; (4) revisão e pré-testes; e (5) redação final.

As entrevistas do estudo de caso foram **não disfarçadas** e conduzidas com o **auxílio de um roteiro semi-estruturado com a empresa e estruturado com os clientes da empresa**.

3.2.3. Análise dos Dados

A etapa de análise dos dados, segundo Yin (2001, p.131), é um aspecto pouco explorado e um dos mais complicados nos estudos de caso. Miles e Huberman (1984 *apud* YIN, 2001, p.132) sugerem algumas técnicas analíticas como:

- Dispor de informações em séries diferentes
- Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias
- Criar modos de apresentação dos dados para examinação: fluxogramas e outros métodos
- Examinar a complexidade dessas classificações e sua relação calculando números de segunda ordem, como médias e variâncias
- Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal

Yin (2001, p.133) ressalta, no entanto, que antes de utilizar tais técnicas, é importante possuir uma estratégia analítica geral que ajude o pesquisador a escolher a técnica mais adequada. Duas estratégias sugeridas:

1. *Embasamento em proposições teóricas*: os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se em proposições teóricas que, por sua vez, levam à formulação das questões da pesquisa, às revisões feitas na literatura sobre o tema e às novas interpretações que possam surgir.
2. *Desenvolvimento de uma descrição de caso*: desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso

O autor (2001, p.134) enfatiza que é preferível o uso da primeira estratégia, sendo a segunda uma alternativa à falta de proposições teóricas.

Como métodos de análise, Yin (2001, p.136) sugere quatro técnicas distintas. A primeira delas é a *adequação ao padrão*, que compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. A coincidência de resultados ajuda a reforçar a validade interna do estudo. O segundo método sugerido é a construção da explicação, importante para estudos explanatórios. Visa estipular um conjunto de elos causais em relação a determinado fenômeno. Outra estratégia é a análise de séries temporais, que pode seguir muitos padrões complicados de acordo com Yin (2001, p.143). O quarto método, modelos lógicos de programa, é uma combinação das técnicas de adequação com as análises temporais, sendo mais indicado para estudos de caso explanatórios e exploratórios do que para estudos de caso descritivos.

Yin (2001, p.150) sugere ainda a utilização de métodos secundários de análise:

- Análise de unidades incorporadas de análise: podem incluir análises de levantamentos, econômicas, históricas etc;
- Observações repetidas;
- Abordagem de levantamento de dados do caso.

A pesquisa empírica **baseou-se em proposições teóricas** como estratégia geral, utilizando o **método de adequação ao padrão** para análise dos dados obtidos.

4. A EMPRESA E SEU AMBIENTE DE NEGÓCIOS

De acordo com a ASBIA – Associação Brasileira de Inseminação Artificial –, “entende-se por **inseminação artificial** a deposição mecânica do sêmen no aparelho reprodutivo da fêmea” (ASBIA, 2001, p. 6). A ASBIA ressalta que a interferência humana se dá no processo de depósito do sêmen no aparelho reprodutivo da vaca, e que desta forma a etapa seguinte do processo, ou seja, a fecundação – ou união do espermatozóide com o óvulo – se dá de forma natural, sem a interferência do homem.

A inseminação artificial (IA) surgiu oficialmente em 1779, conduzida por Lazaro Spallanzani, um monge italiano. Ele colheu o sêmen de um cachorro excitado de forma mecânica e aplicou este sêmen em uma cadela no cio, que a partir da experiência pariu três filhotes. O descobrimento e desenvolvimento desta técnica revolucionou o campo da reprodução animal. Para se ter uma idéia, através da monta natural um touro pode ter, durante sua vida reprodutiva, entre 120 e 400 filhotes através da chamada monta natural, ou seja, pelo processo de reprodução no qual o touro insemina seu sêmen diretamente na vaca que está no cio. Já através da IA, um touro pode chegar a ter mais de 100.000 filhos (ASBIA, 2001, p. 5 e 8).

Outra técnica que permitiu a disseminação da IA e trouxe enormes avanços para a reprodução animal veio das pesquisas de três pesquisadores ingleses – Poldge, Smith e Parker – que em 1949 demonstraram que o espermatozóide, após ser coletado do touro, poderia ser conservado por um longo tempo a baixas temperaturas. Atualmente, um espermatozóide pode ser congelado em nitrogênio líquido a - 196 °C por tempo indeterminado, podendo ser

utilizado em qualquer momento, em qualquer lugar. Segundo a ASBIA (2001, p.5), calcula-se que atualmente no mundo mais de 80 milhões de vacas são inseminadas artificialmente todo ano.

No Brasil, a técnica começou a ser utilizada a partir de 1940, porém ganhou impulso na década de 1970 e atualmente apenas 8% das fêmeas em idade reprodutiva são inseminadas¹⁵. Apesar de ser considerado, para padrões de países desenvolvidos, um índice baixo, a inseminação artificial possui grande potencial de crescimento no país. Segundo dados da ASBIA (2001, p.4), em 1981 foram vendidas mais de um milhão e meio de doses de sêmen no Brasil, somando-se as doses nacionais e importadas; número este que pulou para quase seis milhões de doses em 2000, resultando em um crescimento de 380% em 20 anos. No Quadro 4.1 e na Ilustração 4.1 apresentados a seguir é possível notar o grande crescimento da evolução da inseminação artificial no Brasil entre 1981 e 2000.

De acordo com a ASBIA, o objetivo é dobrar a utilização da IA até 2008, chegando a 15% de inseminação artificial do rebanho. Para atingir este objetivo, a entidade traçou um planejamento estratégico que engloba diversas atividades a serem desenvolvidas. Para 2005, os projetos são:

- ❖ Divulgação das Vantagens competitivas da IA no Gado de Leite em eventos e através do site www.asbia.org.br;
- ❖ Padronização do Processo de IA (Formação de Inseminadores; Atualização de inseminadores e Instrutores);
- ❖ Lançamento do Novo Manual de IA revisado dentro do Padrão ASBIA de Processos de IA;
- ❖ Identificação de áreas potenciais para formação de cursos de IA da ASBIA;
- ❖ Convênios com regionais do SENAR;
- ❖ Implementação de aulas práticas nos cursos de graduação em convênios com universidades;
- ❖ Desenvolvimento de cursos de atualização em parceria com o CBRA (Colégio Brasileiro de Reprodução Animal) para técnicos (veterinários e zootecnistas). Será realizada uma enquête através do CBRA e também de nosso site para conhecer melhor as necessidades de atualização dos técnicos;

- ❖ Realização de Fóruns de IA em parceria com o CBRA;
- ❖ Desenvolvimento de mercado através de parceria com o Banco do Brasil para realização de eventos “ O Banco do Brasil e a ASBIA Levam a Tecnologia até Você”;
- ❖ Realização de Semanas de IA em universidades.

Quadro 4.1 Evolução da inseminação artificial no Brasil

ANO	VENDAS (em doses)	EVOLUÇÃO (%) sobre o ano anterior
1981	1.520.739	-
1982	1.276.254	-16,1%
1983	1.174.883	-7,9%
1984	1.533.195	30,5%
1985	1.516.980	-1,1%
1986	1.776.326	17,1%
1987	1.943.715	9,4%
1988	1.648.754	-15,2%
1989	2.641.073	60,2%
1990	2.349.031	-11,1%
1991	2.597.668	10,6%
1992	2.617.281	0,8%
1993	3.321.530	26,9%
1994	3.643.888	9,7%
1995	4.180.971	14,7%
1996	4.123.442	-1,4%
1997	5.150.426	24,9%
1998	5.892.375	14,4%
1999	5.567.421	-5,5%
2000	5.769.348	3,6%

Fonte: ASBIA. **Manual de inseminação artificial**. São Paulo: 2001, p. 4.

¹⁵ Dado da pesquisa de campo, fornecido pelos entrevistados.

Ilustração 4.1 Evolução da inseminação artificial no Brasil

Fonte: ASBIA. **Manual de inseminação artificial**. São Paulo: 2001, p. 4.

4.1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL

A inseminação artificial possui diversas vantagens em relação à chamada monta natural, entre as quais a ASBIA (2001, p. 7) destaca as seguintes:

- ❖ Melhoramento do rebanho em menor tempo e a um baixo custo através da utilização de sêmen de reprodutores comprovadamente provados superiores para a produção de leite e de carne;
- ❖ Controle de doenças. Pela monta natural, frequentemente o touro pode transmitir às vacas algumas doenças e vice-versa, o que pelo processo da inseminação artificial não ocorre;
- ❖ A inseminação artificial permite ao criador cruzar suas fêmeas zebuínas com touros de raças européias e vice-versa, através da utilização do sêmen desses touros – o que através da monta natural não seria possível;

- ❖ A inseminação artificial evita acidentes que poderiam ocorrer durante a cobertura de uma vaca por um touro muito pesado;
- ❖ Touros com problemas adquiridos e impossibilitados de efetuarem a monta, em razão de idade avançada, afecções nos cascos, fraturas, aderência de pênis, artroses etc, que não poderiam realizar a monta natural, podem ser utilizados na inseminação artificial;
- ❖ A inseminação artificial evita acidentes com pessoal, os quais ocorrem comumente quando se trabalha com animais de temperamento agressivo;
- ❖ A inseminação artificial aumenta o número de descendentes de um reprodutor. Um touro cobre anualmente, em campo aberto, cerca de 30 vacas. Em regime de monta controlada pode servir a um máximo de 100 fêmeas. Isso significa que, considerando 4 anos a vida reprodutiva de um touro, é possível obter um total de 120 a 400 filhos por animal, durante sua vida. Com a inseminação artificial esse número pode chegar a mais de 100.000 filhos;
- ❖ Padronização do rebanho da fazenda pela utilização de um só reprodutor em um grande número de vacas;
- ❖ A inseminação artificial permite ainda o nascimento de filhos após a morte do pai, face à possibilidade de congelamento e estocagem do sêmen.

Apesar das muitas vantagens listadas anteriormente, deste método de inseminação, atualmente apenas 8%¹⁶ das vacas em idade reprodutiva são inseminadas artificialmente no Brasil. A IVP do Brasil, em conjunto com a ASBIA, conduziu, em 2004, uma pesquisa com criadores de gado que utilizam, já utilizaram ou nunca utilizaram a inseminação artificial, para entender os principais fatores que limitam o uso deste método pelos criadores. Os principais motivos apontados são (i) a falta de mão de obra especializada para realizar a inseminação; (ii) os custos envolvidos com a inseminação (produtos necessários para o processo de inseminação, sêmen, mão de obra especializada etc).

Para a implantação da inseminação artificial, os principais produtos necessários são:

- ❖ Botijão: para congelamento e manutenção do sêmen coletado
- ❖ Sêmen
- ❖ Luvas

- ❖ Bainhas
- ❖ Aplicadores
- ❖ Termômetros
- ❖ Cortador de palhetas
- ❖ Pinças
- ❖ esouras
- ❖ Material de higiene e assepsia

4.2. IMV TECHNOLOGIES / IVP DO BRASIL

A IMV Technologies é uma empresa francesa que fabrica e comercializa em todo o mundo produtos para inseminação artificial e transferência de embriões. A empresa está instalada na cidade de L'Aigle e foi criada em 1964. Atualmente, a empresa detém 90% das vendas de produtos para inseminação artificial no mundo todo. Seus principais concorrentes mundiais são a Minitub (empresa alemã) e a Continental (empresa americana).

A IVP do Brasil é representante de vendas no território nacional de produtos e equipamentos da IMV Technologies, tendo iniciado suas atividades em 1978. Há produtos para diversos animais, como bovinos, suínos, aves (frango, perus e avestruz), eqüinos, caprinos e ovinos. Os principais produtos comercializados no Brasil para a linha de bovinos (foco do presente estudo) são bainhas, aplicadores, palhetas, luvas e camisas sanitárias, sendo que a empresa também comercializa outros produtos da IMV Technologies, como máquinas e equipamentos para uso no processo de inseminação artificial. No Brasil, é líder quase absoluto no mercado de bovinos, detendo cerca de 90% das vendas dos principais produtos.

Seus principais concorrentes no Brasil são (i) Minitub, empresa alemã; (ii) Continental, empresa americana; (iii) Walmur, empresa nacional; (iv) Wago, empresa nacional.

---

¹⁶ Dados da pesquisa de campo

5. ESTUDO DE CASO: IVP DO BRASIL – MERCADO DE BOVINOS

Para a pesquisa de campo foi selecionado o mercado de bovinos, e o estudo conduzido em duas etapas distintas. Na primeira etapa da pesquisa foi realizado um estudo com a IVP do Brasil, de forma a levantar se a empresa é orientada para o mercado, se são feitos estudos sobre a concorrência e quais são as ações de relacionamento desenvolvidas. Para isso, foram entrevistados quatro funcionários da empresa: o gerente de vendas de bovinos, duas atendentes comerciais e o diretor da empresa. O organograma da IVP do Brasil é apresentado na Ilustração 5.1 no tópico seguinte. As entrevistas com os funcionários da empresa foram feitas pessoalmente e conduzidas pela autora da dissertação, nos meses de maio e junho de 2005.

A segunda etapa da pesquisa de campo foi conduzida junto a um grupo específico de clientes da IVP do Brasil, que são as centrais de inseminação artificial (IA) localizadas em todo território brasileiro. As centrais de IA realizam, entre outras funções, a coleta de sêmen de touros selecionados e fisicamente melhores, congelamento deste sêmen e por fim venda deste para fazendas que criam vacas e desejam comprar um sêmen geneticamente melhor para melhoramento de seu rebanho. As entrevistas com os as centrais de IA foram feitas em parte pessoalmente e em parte por telefone, e conduzidas pela autora da dissertação e por uma entrevistadora profissional, no mês de junho de 2005.

A seguir, são apresentados os principais resultados de cada etapa da pesquisa de campo.

5.1. A IVP DO BRASIL

A IVP do Brasil está localizada na cidade de São Paulo, no bairro do Brooklin. Ela possui um escritório para realização de atividades administrativas, incluindo importação de produtos e operações de venda; e um depósito para estocagem, localizado também na cidade de São Paulo, próximo ao escritório central.

A empresa é bastante enxuta, possuindo no total apenas 4 níveis hierárquicos: (i) direção da empresa, onde se situa o seu proprietário; (ii) gerentes de venda, sendo um para o mercado de suínos e outro para os mercados bovino, de aves (frango, peru e avestruz), caprino, ovino e equino; (iii) atendentes comerciais e de importação de produtos; e (iv) auxiliares de escritório que fazem também a movimentação de material do depósito de estocagem da empresa para os Correios, de onde são distribuídos para os clientes. O organograma da empresa é apresentado na Ilustração 5.1 a seguir.

Ilustração 5.1 Organograma da IVP do Brasil

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

De acordo com o diretor da IVP do Brasil, a missão da empresa é

“Propiciar o desenvolvimento de negócios internacionais de forma holística e hedonística”.

Percebe-se, entretanto, que esta não é uma visão compartilhada por todos os funcionários, uma vez que os entrevistados tiveram dificuldades para explicar qual seria a missão da empresa, dando diferentes respostas a este questionamento.

5.1.1. Produtos Comercializados

Os produtos comercializados na área de bovinos (foco do presente estudo), disponíveis no website da empresa (www.ivpbr.com.br), são apresentados abaixo, divididos pela etapa do processo de inseminação:

- ❖ Coleta
  - ✓ Material de coleta
  - ✓ Eletro-ejaculador
  - ✓ Manequim bovino
- ❖ Análise
  - ✓ Analisador de sêmen HTM-IVOS
  - ✓ Espectofotômetro
  - ✓ Fotômetro digital
  - ✓ Microscópio binocular
- ❖ Diluentes
  - ✓ Bioxcell
  - ✓ Bandeja banho-maria
- ❖ Envase
  - ✓ Palhetas
  - ✓ Impressora automática
  - ✓ Jet print
  - ✓ MRS1
  - ✓ MRS 3
  - ✓ Sistema integrado

- ✓ IS 4
- ✓ Agulhas descartáveis
- ✓ Vitrine refrigerada
- ❖ Congelamento
  - ✓ Digitcool 5300
  - ✓ Bandejas para congelamento
  - ✓ Acessórios para congelamento
  - ✓ Canecas plásticas
- ❖ Inseminação
  - ✓ Luvas plásticas
  - ✓ Seringas e bainhas
  - ✓ Caixa de inseminação
  - ✓ Seringa cauterizadora
  - ✓ Pistola romeo
  - ✓ Dec
  - ✓ Agrosan
- ❖ Transferência de embriões
  - ✓ Coleta
  - ✓ Meios para conservação e filtros
  - ✓ Transferência
  - ✓ Análise e manipulação

É apresentado no Anexo 4 uma cópia do catálogo dos principais produtos oferecidos pela IVP do Brasil, com ilustrações para facilitar a visualização.

Além dos produtos acima listados, a IVP do Brasil oferece ainda serviço de assistência técnica a seus clientes, tanto na parte de manutenção e reparação das máquinas e equipamentos vendidos e alugados, como na parte de técnicas de inseminação artificial.

Conforme visto no Capítulo 2.4, segundo Lovelock e Wright (2002, p.35) a natureza dos serviços pode ser dividida em quatro grandes grupos, considerando-se duas variáveis: (i) a natureza do ato do serviço – se as ações são tangíveis ou intangíveis; e (ii) o destinatário direto do serviço – se são pessoas ou bens.

Analisando o tipo de serviço oferecido pela IVP do Brasil, percebe-se que a natureza de seus serviços são ações tangíveis, destinadas a bens. A seguir é reproduzido o Quadro 2.12, com destaque dado ao quadrante correspondente à natureza dos atos de serviço da IVP do Brasil.

Quadro 2.12 Compreendendo a Natureza dos Atos do Serviço

QUAL A NATUREZA DO ATO DO SERVIÇO?	QUEM OU O QUE É O DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	<i>(Processamento com pessoas)</i> Serviços dirigidos aos corpos das pessoas: Transporte de passageiros Assistência médica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes/bares Barbearias Serviços funerários	<i>(Processamento com bens)</i> Serviços dirigidos a posses físicas: Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
Ações intangíveis	<i>(Processamento com estímulo mental)</i> Serviços dirigidos às mentes das pessoas: Propaganda Artes e entretenimento Transmissões rádio e televisão/cabo Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	<i>(Processamento com informações)</i> Serviços dirigidos a bens intangíveis: Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de <i>software</i>

Fonte: LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 35.

5.1.2. Principais Concorrentes

Os principais concorrentes na área de bovinos, citados pelos entrevistados, são:

- ❖ Minitub: empresa de origem alemã situada no Rio Grande do Sul. Vende produtos similares aos da IVP do Brasil, sendo a concorrência mais forte na área de suínos do que na de bovinos.
- ❖ Continental: empresa americana. Vende produtos similares aos da IVP do Brasil.
- ❖ Agrozootec: situada em Itu, interior de São Paulo. Também vende produtos da IMV Technologies no Brasil, porém não como distribuidor, mas por meio da importação dos produtos de uma empresa situada no exterior.
- ❖ Walmur: situada no Rio Grande do Sul. Também vende produtos da IMV Technologies no Brasil, porém não como distribuidor, mas por meio da importação dos produtos de uma empresa situada no exterior.

Os entrevistados destacaram diversos pontos fortes da IVP do Brasil em relação aos concorrentes anteriormente citados, sendo o principal deles a qualidade dos produtos ofertados. Segundo todos os entrevistados, este é o principal diferencial da empresa frente a seus concorrentes. Outros pontos fortes apontados foram o atendimento ao cliente, a pronta entrega de pedidos, a assistência técnica prestada, a reputação da empresa no mercado, a valorização da solução total ao cliente e o atendimento pós-venda.

Por outro lado, algumas fraquezas da IVP do Brasil também podem ser observadas, como as condições comerciais que a empresa oferece e a falta de vendedores externos. No entanto, ressalta-se que estes fatores não afetam de forma significativa a participação da empresa no mercado.

A visão do sistema competitivo em que a empresa está inserida é entendida pela alta direção de forma clara e consistente. Pelos outros funcionários, acredita-se que o estudo de fornecedores, concorrentes e clientes é realizado, porém de forma não sistematizada. Não há uma busca constante de informações sobre as ações dos concorrentes, apesar de haver uma orientação clara para superá-los. Já o estudo das melhores práticas de mercado é realizado, sendo que a empresa busca sempre analisar novas idéias de melhoria de produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes.

Por fim, não é realizada uma pesquisa da imagem da empresa frente a seus concorrentes, mas os funcionários declaram que de maneira informal esta imagem é positiva e superior à concorrência. Já a pesquisa de participação de mercado é realizada, sendo a empresa líder de mercado.

5.1.3. Relacionamento com o Mercado

O terceiro bloco do roteiro de entrevista era formado por questões sobre o relacionamento da IVP do Brasil com seus clientes. Pediu-se a cada entrevistado que escolhesse, dentre as alternativas a seguir, a que melhor refletisse a atuação da empresa junto a seus clientes.

- a. A empresa busca agilizar o sistema de distribuição e proporcionar serviços sem reclamações dos clientes;
- b. A empresa busca novas idéias e as traduzem em novos produtos, que comercializa competentemente;
- c. A empresa oferece, mais do que apenas o produto, soluções e ajuda seus clientes a conduzirem seus negócios.

Os entrevistados dividiram-se entre as alternativas “a” e “c”.

A empresa tem desenvolvido, nos últimos meses, um melhor relacionamento técnico junto a seus clientes. Em técnico brasileiro passou uma temporada na França sob treinamento para realizar a assistência técnica para os clientes no Brasil. Até então, a assistência técnica era realizada por um técnico que vinha da IMV Technologies, da França.

Assim, a divergência de opiniões em relação a qual alternativa melhor reflete as ações da empresa pode estar relacionada ao recente posicionamento da empresa, de estar mais próxima de seus clientes e oferecer soluções totais a estes, ajudando-os a conduzirem seus negócios.

A ênfase da empresa é claramente no sentido de criar relacionamentos duradouros, em detrimento de transações únicas. Os sistemas, processos e incentivos também são voltados para a retenção de clientes, e a empresa valoriza o relacionamento pós-venda, desde simples telefonemas até a reposição de peças e manutenção de equipamentos mesmo que de outros

fabricantes, ajudando seus clientes a não perderem negócios ou produção por falta de ou problemas com equipamento.

Os canais para reclamações estão sempre abertos, e estas são vistas como oportunidades de melhoria para a empresa, e não como evidência de fracasso. Além disso, existe uma política de recuperação de clientes perdidos. A empresa levanta regularmente os clientes que deixaram de comprar produtos há mais de três meses e telefonam para saber se o cliente está precisando de produtos e quais os motivos que o levaram a não comprar naqueles três meses.

A análise da quantidade comprada pelos clientes ao longo do tempo é também utilizada para saber a evolução do número de matrizes (vacas em idade reprodutiva) que estão sendo inseminadas. Isso ajuda a empresa a visualizar as tendências do mercado, de crescimento ou queda.

5.1.4. Estudo das Necessidades e do Grau de Satisfação dos Clientes

Conforme apresentado anteriormente na revisão da literatura, Vavra (1993, p.40) aponta que o pós-marketing envolve proporcionar satisfação contínua aos clientes. Segundo o autor (1993, p.33), o pós-marketing inclui, entre outros elementos, mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais, deixando-os conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

A IVP do Brasil consegue levantar algumas das necessidades dos clientes, porém não é feito um estudo sistematizado para identificar se tais necessidades são prioritárias. Além do levantamento sistematizado das necessidades dos clientes, também não é feito um estudo sistematizado do processo de compra e do grau de satisfação dos clientes.

A falta destas informações dificulta a empresa a gerar ações e melhorias para seus clientes, uma vez que ela não sabe exatamente quais são suas necessidades, qual o seu comportamento de compra e não apenas o grau de satisfação, mas também de lealdade destes clientes com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

São desenvolvidas ações para fidelização dos clientes, como a realização de workshops técnicos, visitas pós-venda e participação da empresa na ASBIA (Associação Brasileira de

Inseminação Artificial). Porém é difícil analisar se estas ações são eficientes, uma vez que não é realizada uma aferição da eficácia e eficiência das mesmas.

A empresa, por outro lado, identifica diferentes segmentos no mercado em que atua e diferencia a oferta de produtos e serviços em função das características dos clientes, como volume de compra, tipo de cliente (centrais de inseminação, empresas de nitrogênio, grandes criadores etc), tempo de relacionamento, histórico de compras entre outros. A diferenciação da oferta é feita inclusive em relação aos preços dos produtos e serviços oferecidos.

5.1.5. Orientação para Mercado

No Capítulo 2.3 da presente dissertação foram apresentados diversos conceitos de orientação para mercado, revisados a seguir. Kohli e Jaworski (1990, p.3) afirmam que a orientação para mercado é composta de três elementos: (1) geração de **inteligência de mercado**, com estudo sobre suas necessidades atuais e futuras, (2) **disseminação** deste conhecimento com outros departamentos da empresa, (3) com o intuito de que estes busquem **desenvolver atividades específicas** para algumas das necessidades detectadas.

Já de acordo com Narver e Slater (1990, p.21)

“Orientação para mercado é a cultura organizacional que gera de forma mais eficiente e efetiva o **comportamento necessário para a criação de valor superior para os consumidores** e, desta forma, mantém uma performance superior para o negócio¹⁷.” (NARVER; SLATER, 1990, P.21).

De acordo com Narver e Slater (1990, p.21), a orientação para mercado consiste de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e consiste ainda de outros dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade.

---

¹⁷ “Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”

Na definição proposta por Day (2001) é possível encontrar os três elementos destacados por Narver e Slater (1990) – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; assim como os três pilares propostos por Kohli e Jaworski (1990) – foco no cliente, marketing coordenado e rentabilidade. De acordo com Day (2001) a orientação para mercado empresa deve possuir (1) uma **cultura orientada para fora**, (2) **aptidões específicas para sentir o mercado**, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica, e (3) uma estrutura que possibilite à empresa **se adaptar às mudanças** nas exigências dos consumidores e das condições de mercado, ou seja, uma estrutura com foco na **entrega de valor superior ao cliente**. Além destes três elementos, Day (2001, p.20) afirma ainda que deve haver uma **base compartilhada de conhecimento** suportando tais elementos, coletando e disseminando informações do mercado.

Analizando os três elementos destacados por Day (2001), pode-se notar que a IVP do Brasil possui algumas características, porém ainda não todas, da orientação para mercado. A alta direção procura criar uma cultura orientada para fora, cultura esta que em parte já é assimilada pelos funcionários. No entanto, a falta de uma sistematização do estudo das necessidades dos clientes, de seu grau de satisfação e das ações dos concorrentes limita uma melhor disseminação desta cultura. É preciso que a empresa implemente ações nestas direções para que seus funcionários percebam que a orientação para fora é mais do que um desejo da alta direção, mas uma cultura que deve ser seguida.

O segundo elemento do modelo de Day (2001) não é atendido justamente pela falta de sistematização no levantamento de informações sobre clientes e concorrentes. Já o terceiro elemento é totalmente atendido, uma vez que a estrutura enxuta da empresa permite uma rápida adaptação às mudanças exigidas pelo mercado, e a empresa claramente entrega valor superior aos seus clientes. Cabe ressaltar, no entanto, que a estrutura permite rápida adaptação ao mercado, mas a falta de informações pode neutralizar este aspecto positivo da empresa.

Por fim, a base compartilhada de conhecimento existe, porém ela é em parte não-sistematizada. A empresa possui um sistema com informações sobre os clientes, porém não sobre os concorrentes. O aspecto positivo é que o acesso e uso das informações sobre os clientes é bastante aberto aos funcionários que necessitam destas informações.

Desta forma, pode-se notar que a IVP do Brasil não é orientada para mercado ainda, mas caminha nesta direção. Falta este ser um conceito compreendido e praticado por todos na empresa.

5.1.6. Quadro Resumo com os Principais Resultados

A seguir é apresentado o Quadro 5.1 com um resumo dos principais resultados das entrevistas realizadas na IVP do Brasil.

Quadro 5.1 Resumo dos principais resultados das entrevistas na IVP do Brasil

TÓPICOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Orientação para mercado	A empresa caminha na direção de ser orientada para mercado, mas ainda falta um estudo sistemático das necessidades dos clientes e das ações da concorrência, assim como fazer com que a orientação para fora seja uma cultura aceita e praticada por todos na empresa.
Benchmarking	Realizado estudo das melhores práticas de mercado. A empresa busca sempre analisar novas idéias de melhoria de produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes.
Principais concorrentes citados	Minitub (empresa alemã) Continental (empresa americana) Agrozotec Walmur
Análise da concorrência	Principal ponto forte da IVP do Brasil: Qualidade dos Produtos. Outros pontos fortes: atendimento ao cliente, pronta entrega, assistência técnica prestada, reputação da empresa no mercado, valorização da solução total ao cliente e atendimento pós-venda. Pontos fracos: condições comerciais e falta de vendedores externos. Visão do sistema competitivo: para alta direção existe e é clara. Para demais funcionários, acredita-se que é realizado, porém de forma não sistematizada. Monitoração da concorrência: não é feita de forma sistemática, apesar de haver uma orientação clara para superá-los.
Modelo de relacionamento	Entrevistados divididos entre as alternativas “a” e “c”: a. A empresa busca agilizar o sistema de distribuição e proporcionar serviços sem reclamações dos clientes; b. A empresa oferece, mais do que apenas o produto, soluções e ajuda seus clientes a conduzirem seus negócios. A divergência de opiniões em relação a qual alternativa melhor reflete as ações da empresa pode estar relacionada ao recente posicionamento da empresa , de estar mais próxima de seus clientes e oferecer soluções totais a estes, ajudando-os a conduzirem seus negócios.
Estudo das necessidades do mercado	Não é realizado de forma sistematizada, dificultando a geração de ações eficientes de fidelização. Apesar disso, a empresa gera ações de fidelização como workshops técnicos, visitas pós-venda e participação na ASBIA.
Estudo da satisfação dos clientes	Não é realizado de forma sistematizada, resultando em falta de informação sobre o grau de satisfação e lealdade dos clientes.
Segmentação do mercado	Diferenciação de oferta de produtos e serviços para diferentes segmentos de mercado, inclusive em relação a preços.
Pós-venda	Realizados desde simples telefonemas até a reposição de peças e manutenção de equipamentos, mesmo que de outros fabricantes, ajudando seus clientes a não perderem negócios ou produção por falta de, ou problemas com , equipamento. Espaço para reclamações está sempre aberto, e estas são vistas como oportunidades de melhoria.
Recuperação de clientes perdidos	Levantamento regular dos clientes que deixaram de comprar produtos há mais de três meses e geração de ações pró-ativas para recuperação de clientes.

5.2. CENTRAIS DE INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL

Para a segunda fase da pesquisa de campo, foram selecionadas todas as centrais de IA do Brasil, totalizando 15, que estão localizadas em diferentes regiões do território nacional. Atualmente, todas estas centrais de IA são clientes da IVP do Brasil. A escolha deste grupo de clientes se deu em função de sua importância para a empresa do estudo de caso, uma vez que representam em torno de 70% das vendas de produtos para bovinos. Os outros 30% restantes são empresas de nitrogênio e sêmen e grandes criadores de gado.

Em função de custo e tempo, foram realizadas entrevistas pessoais, conduzidas pela autora da dissertação, com as 4 maiores centrais de IA (em número de doses vendidas anualmente). As outras 11 centrais foram pesquisadas por telefone, entrevistas estas conduzidas por uma entrevistadora profissional. Das centrais de IA contatadas por telefone, duas se recusaram a participar da pesquisa e com outra não foi possível entrar em contato, em função de problemas com o número do telefone.

As entrevistas foram conduzidas junto a duas unidades de análise em cada central de IA, sendo o responsável pela compra de produtos para inseminação artificial em bovinos e o responsável técnico da fazenda. Em algumas centrais de IA, estas duas funções são realizadas pela mesma pessoa – e portanto nestes casos foi realizada apenas uma entrevista. Desta forma, a pesquisa foi conduzida com sucesso com 19 pessoas, em 12 centrais de IA. No Quadro 5.2 são apresentadas as centrais de IA pesquisadas, sua localização, a quantidade de entrevistas conduzidas em cada uma e o tipo de entrevista realizada (pessoalmente ou por telefone).

Quadro 5.2 Centrais de Inseminação Artificial contatadas para a pesquisa de campo

Central de IA	Localização	Quantidade de entrevistas realizadas	Tipo de entrevista conduzida
ABS Pecplan	Uberaba (MG)	2	Pessoal
ABS Pecplan	Rosário do Sul (RS)	1	Telefone
Alta Genetics	Uberaba (MG)	2	Pessoal
Bela Vista	Pardinho (SP)	2	Telefone
Cabanha Azul	Alegrete (RS)	1	Telefone
C F M	Magda (SP)	1	Telefone
Cria	Porto Alegre (RS)	1	Telefone
Corona	Porto Feliz (SP)	1	Telefone
Lagoa da Serra	Sertãozinho (SP)	2	Pessoal
Nova Índia	Uberaba (MG)	2	Pessoal
Oásis	Cuiabá (MT)	1	Contato com insucesso
Sembra	Barretos (SP)	2	Recusa
Sersia	Bragança Paulista (SP)	1	Recusa
Tairana	Presidente Prudente (SP)	2	Telefone
V R	Araçatuba (SP)	2	Telefone

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

5.2.1. Produtos Comercializados

Dentre os produtos comercializados pela IVP do Brasil, os principais são: aplicadores, bainhas, camisas sanitárias, palhetas e luvas. Desta forma, o foco da pesquisa com as centrais de IA se deu em torno destes cinco produtos, conforme solicitação da própria empresa.

Mais de 80% das centrais de IA pesquisadas utilizam aplicadores, bairhas, luvas e palhetas, sendo que a camisa sanitária é o item menos utilizado – apenas 42% dos respondentes alegaram utilizá-la. Na Ilustração 5.2 é apresentado o índice de utilização de cada um destes produtos.

Ilustração 5.2 Produtos que as centrais de IA utilizam e revendem

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Este índice muda conforme a região onde se localizam as centrais. Em São Paulo, por exemplo, 100% das centrais pesquisadas utilizam aplicadores, bairhas, luvas e palhetas e 70% utilizam camisas sanitárias. Já no Rio Grande do Sul, nenhuma empresa alegou utilizar aplicadores, bairhas e camisas sanitárias, mas todas utilizam palhetas.

Estes dados podem indicar que a comercialização destes produtos varia conforme a região, e pode estar mais centralizada nas centrais de IA na região Sudeste. Isso porque a IVP do Brasil vende estes produtos diretamente para fazendas e centrais de IA – e as centrais também revendem alguns dos produtos comprados para fazendas.

5.2.2. Grau de Satisfação dos Respondentes com os Fabricantes

As centrais de IA conhecem, conjuntamente, mais de dez fornecedores nacionais e internacionais de produtos para inseminação artificial. Todos os respondentes citaram a IVP do Brasil como fornecedor conhecido e de quem compram produtos regularmente – uma resposta esperada uma vez que a pesquisa foi realizada com clientes da empresa. Os concorrentes citados e o percentual de citações são apresentados na Ilustração 5.3. Os dados apresentados nesta Ilustração correspondem a fabricantes conhecidos pelos respondentes, e não necessariamente fabricantes de quem as centrais de IA compram seus produtos.

Ilustração 5.3 Fabricantes conhecidos pelas centrais de IA pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O concorrente mais citado pelos respondentes (63%) foi a Wago, uma empresa nacional situada em Sertãozinho, interior de São Paulo. Além de ser o concorrente com maior número

de citações, é também o concorrente de quem mais as centrais de IA compram produtos, depois da IVP do Brasil, conforme pode ser observado na Ilustração 5.4 a seguir. No entanto, este concorrente não foi citado pelos funcionários da IVP do Brasil durante as entrevistas.

Outros concorrentes que não foram citados nas entrevistas com a IVP do Brasil são: Nitrovet, Araucária, Intervet, Brustelo, Tecnotec e Borella, que somados correspondem a mais de 40% das citações de fabricantes conhecidos pelos clientes (respostas múltiplas porém não incidentes para os mesmo respondentes).

Ilustração 5.4 Fabricantes de quem as centrais de IA compram e imagem percebida
Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O percentual apresentado na Ilustração 5.4 indica a incidência de centrais de IA que compram produtos de cada fabricante, e a nota representa a imagem que as centrais têm dos fabricantes. Desta forma, é possível notar que, apesar da baixa incidência de compras do fabricante Minitub, a imagem desta é bastante elevada, indicando que os respondentes estão totalmente satisfeitos com o concorrente. A IVP do Brasil possui a segunda melhor imagem na amostra pesquisada, com 8,8, indicando que as centrais de IA estão satisfeitas com seus produtos, porém não totalmente satisfeitas.

Já a Wago, principal concorrente em percentual de citações, está com a imagem bastante próxima da IVP do Brasil. A Tecnotec foi citada como uma empresa de quem se compra produtos, porém o respondente não soube avaliar a empresa. A Walmur, que também comercializa produtos da IMV Technologies, possui uma imagem bastante inferior à da IVP do Brasil.

Estes dados variam conforme a região, sendo que em Minas Gerais o único concorrente citado foi a Wago, e a imagem deste fabricante e da IVP do Brasil são iguais – 8,3. A Minitub e a Walmur foram citadas apenas pelos respondentes de São Paulo, e a Nitrovet apenas pelos respondentes do Rio Grande do Sul.

Dos concorrentes de quem as centrais de IA afirmaram ter comprado produtos nos últimos 12 meses, foi questionado se elas recomendariam os produtos a um amigo ou parceiro de negócios. Com exceção de apenas uma resposta com relação à Nitrovet, todos os demais respondentes recomendariam todos os fabricantes de quem compram. Também foi questionado se os respondentes recomprariam produtos destes fabricantes, e todas, sem exceção, afirmaram que sim.

Percebe-se portanto que uma variação na imagem na faixa de 6,0 a 9,7 não influencia o grau de recomendação e recompra pelas centrais de IA. É preciso desta forma avaliar quais os fatores que determinam a preferência por um ou outro fabricante. Estes fatores também foram avaliados e seus resultados são apresentados no tópico 5.2.4.

5.2.3. Participantes do Processo de Compra

Foi levantado junto às centrais de IA quais áreas ou departamentos participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial em bovinos. Os respondentes citaram diversas áreas que puderam ser reunidas nos seguintes grupos:

- ❖ Administrativo
- ❖ Comercial
- ❖ Financeiro
- ❖ Gerência
- ❖ Técnica

Foi solicitado ainda que cada respondente distribuisse 100 pontos entre as áreas, de acordo com a influência que a mesma tem neste processo de compra. O resultado consolidado de todos os respondentes, conforme pode ser visualizado na Ilustração 5.5 a seguir, indica que a influência do processo de compra está concentrada nas áreas comercial e técnica. É importante destacar que a pesquisa foi realizada justamente com as áreas comercial e técnica de cada central de IA, uma vez que estas são as áreas que participam diretamente do processo de compra de produtos para inseminação artificial.

Ilustração 5.5 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Se considerarmos as áreas comercial, administrativa, financeira e de gerência como o grupo administrativo, podemos notar que 2/3 da decisão de compra destes produtos é determinado por este grupo. Assim sendo, a área técnica, que especifica o produto que deve ser comprado, possui um grau de influência baixo no processo.

No entanto, se analisarmos as respostas por tipo de respondente – comercial ou técnico – os dados são significativamente diferentes. Na Ilustração 5.6 é apresentado o resultado do ponto de vista da área técnica, e na Ilustração 5.7 o resultado do ponto de vista da área comercial.

Ilustração 5.6 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial – Ponto de vista da área técnica

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Entre os respondentes da área técnica, nota-se claramente que seu ponto de vista é que a decisão da compra é em grande parte influenciada por eles, sendo que o peso dado às outras áreas corresponde à aprovação da especificação, no caso da gerência, e atividades de pedidos de rotina, no caso das áreas administrativa, financeira e comercial.

Ilustração 5.7 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial – Ponto de vista da área comercial

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Já o resultado apontado pela área comercial indica que segundo esta a decisão do processo de compra é em grande parte influenciado por ela, uma vez que é esta que decide de que fornecedor comprar e como negociar as condições comerciais e prazos de entrega. Os demais grupos de influência importantes são as áreas técnica, responsável pela especificação do produto e a gerência, responsável pela aprovação da compra.

Por fim, o grupo de respondentes que respondeu pelas 2 áreas (técnica e comercial), e que em geral eram veterinários – portanto técnicos – aponta que grande parte da decisão é influenciada pela área comercial. O resultado é apresentado na Ilustração 5.8.

É importante destacar que as centrais de IA deste grupo são de porte menor e que estes respondentes são responsáveis pela especificação e compra dos produtos. Assim, é possível depreender que a influência da decisão é maior no momento da compra do que no momento da especificação do produto.

Ilustração 5.8 Influência das áreas que participam do processo de compra de produtos para inseminação artificial – Ponto de vista dos respondentes que são responsáveis pelas áreas comercial e técnica ao mesmo tempo

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Os resultados discrepantes entre os tipos de respondentes mostram que os estes procuram valorizar seu trabalho e grau de influência no processo de compra. De uma forma geral, percebe-se que ambos participam e influenciam a decisão de compra, sendo importante o relacionamento dos fornecedores de produtos para inseminação artificial com ambos.

5.2.4. Fatores-Chave de Sucesso

Em uma compra organizacional, há diversos atributos que os indivíduos que participam do processo de compra analisam antes de decidir que fornecedor será escolhido. Os atributos mais importantes são considerados os fatores-chave de sucesso, e são aqueles em que o fornecedor deve se preocupar em satisfazer o cliente melhor do que seus concorrentes.

Retomando a revisão da literatura que trata deste tópico, Lovelock e Wright (2002, p.113) sugerem que a empresa deve inicialmente descobrir o quanto seus clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos. Uma forma de medir a satisfação é solicitar ao cliente que identifique primeiramente quais são os fatores-chave de sucesso de satisfação e distribua 100 pontos entre estes fatores. Em seguida, o cliente deve avaliar o desempenho da empresa e de seus concorrentes nestes fatores, por meio de uma escala. Segundo os autores (2002, p.114),

muitas empresas utilizam a escala de cinco pontos (de muito insatisfeito a muito satisfeito) para medir a satisfação do cliente. A ponderação da nota dada por meio da escala com a pontuação de cada fator resulta no grau de fidelidade do cliente à empresa. Clientes que dão nota à empresa entre 1 e 3 estão inclinados a desertar, sendo seu grau de fidelidade (ou retenção) muito baixo. Já os que dão nota 4 estão em uma zona de indiferença, podendo ser atraídos pela concorrência. Clientes que dão nota 5 estão na zona de afeição, e geralmente são fiéis à empresa.

Esta técnica foi utilizada no roteiro de entrevista com as centrais de IA, com algumas adaptações. A primeira delas é que havia uma limitação pelo fato da pesquisa ser em parte realizada por telefone. Assim, ao invés de solicitar ao respondente que identificasse quais eram os fatores-chave de sucesso, foram apresentados a eles cinco fatores previamente selecionados pela IVP do Brasil em conjunto com a autora do presente estudo. Nas oito primeiras entrevistas, realizadas pessoalmente com as quatro maiores centrais de IA, foi perguntado ao respondente se ele achava que havia algum outro fator relevante no processo de decisão de compra. Nenhum respondente apontou outros fatores. Apesar deste cuidado, deve-se ressaltar que a apresentação dos fatores previamente selecionados pode ter causado algum viés nesta parte da pesquisa. Incorreu-se neste risco em função das demais pesquisas serem realizadas por telefone, o que dificultaria o restante do processo de escolha dos fatores e distribuição de cem pontos entre eles.

Os fatores previamente selecionados foram:

- ❖ Condições Comerciais (preço e prazo de pagamento)
- ❖ Prazo de Entrega
- ❖ Qualidade do Produto
- ❖ Relacionamento Comercial
- ❖ Relacionamento Técnico

Outra adaptação feita no roteiro de entrevista em relação à técnica apresentada por Lovelock e Wright (2002, p.113), foi a escala utilizada para atribuição de notas para os fatores. Os autores (2002) sugerem a utilização de uma escala de 5 pontos, e na pesquisa de campo foi utilizada uma escala de 10 pontos. Esta adaptação é utilizada pela consultoria em marketing estratégico *business to business* SBK Business, e foi utilizada neste estudo por

oferecer ao entrevistado uma variação maior na atribuição da nota, e por facilitar tal atribuição, uma vez que a maioria das pessoas consegue com mais facilidade atribuir uma nota de 1 a 10 para diversos aspectos. Assim, a escala utilizada possuía o seguinte formato:

- ❖ 1 e 2: Totalmente Insatisfeito
- ❖ 3 e 4: Insatisfeito
- ❖ 5 e 6: Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
- ❖ 7 e 8: Satisfeito
- ❖ 9 e 10: Totalmente Satisfeito

Portanto, foi solicitado ao respondente que distribuisse 100 pontos entre os 5 fatores-chave de sucesso, e que em seguida atribuisse uma nota de 1 a 10, segundo a escala apresentada anteriormente, de acordo com o grau de satisfação com cada um destes fatores, para cada fabricante de quem comprou produtos para inseminação artificial em bovinos nos últimos 12 meses.

Os resultados gerais são apresentados no Quadro 5.3 a seguir. Os respondentes que afirmaram comprar produtos da Tecnotec e da Walmur nos últimos 12 meses não souberam avaliar os fatores destes fabricantes.

Quadro 5.3 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada

Fatores-chave de Sucesso	Peso	IVP do Brasil (19 citações)	Wago (10 citações)	Minitub (3 citações)	Nitrovet (2 citações)
Condições Comerciais	26%	7,2	7,7	8,3	4,5
Prazo de Entrega	14%	8,1	9,1	9,3	7,5
Qualidade do Produto	34%	9,6	9,0	9,0	6,5
Relacionamento Comercial	13%	8,5	9,0	9,7	6,5
Relacionamento Técnico	13%	8,6	8,0	8,7	6,0
Satisfação Ponderada		8,5	8,6	8,9	6,1

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O atributo mais valorizado pelas centrais de IA é claramente a qualidade do produto, sendo que os respondentes estão Totalmente Satisfeitos com três dos quatro fabricantes citados, neste quesito. Estes três fabricantes estão na zona de afeição de Lovelock e Wright (2002, p.113), onde em geral os clientes são fiéis ao fornecedor.

De forma geral, nota-se de forma clara que a Minitub, no conjunto dos fatores ou em cada fator individualmente – exceto para condições comerciais –, está na zona de afeição. Porém é importante destacar que dois dos respondentes que compraram produtos da IVP do Brasil e da Minitub nos últimos 12 meses e atribuíram a nota máxima para os dois fornecedores em 4 dos 5 fatores. Entre os três respondentes, e considerando os cinco fatores-chave de sucesso, a avaliação é melhor em relação à IVP do Brasil em Qualidade do Produto e Relacionamento Técnico. Para o fator Condições Comerciais, a avaliação da Minitub é melhor do que a IVP do Brasil; e nos fatores as notas são iguais para os dois fabricantes.

Com relação à Nitrovet, este fornecedor, em todos os aspectos, tem uma avaliação pior que a IVP do Brasil, sendo que esta diferença é maior para o fator Qualidade do Produto. Para ambos os respondentes, o fator com a pior avaliação é Condições Comerciais, tanto da IVP do Brasil quanto da Nitrovet.

A seguir serão analisados de forma mais detalhada, para os fatores-chave de sucesso, apenas os fabricantes IVP do Brasil e Wago, que tiveram 19 e 10 citações respectivamente. No caso da Minitub e da Nitrovet, foram apenas 3 e 2 citações respectivamente, o que compromete uma correta análise da ponderação. Por este motivo as análises destes fabricantes já foram apresentadas individualmente anteriormente.

O segundo fator com maior peso é Condições Comerciais, que engloba preço e prazo de pagamento. Este é o fator em que a IVP do Brasil tem a pior avaliação, 7,2, indicando que as centrais de IA estão Satisfeitas com a empresa, porém na zona de indiferença proposta por Lovelock e Wright (2002, p.113), podendo ser atraídas pela concorrência. A Wago também se encontra nesta zona de indiferença, porém sua avaliação é um pouco superior à da IVP do Brasil.

Os fatores Relacionamento Técnico e Comercial, conjuntamente, têm peso um pouco maior que Condições Comerciais. Se analisados desta forma, pode-se dizer que o fator Relacionamento, de uma forma geral, é valorizado pelas centrais de IA.

Analisando-os separadamente, no tocante às avaliações que foram dadas aos fabricantes, tanto a Wago quanto a IVP do Brasil possuem avaliações próximas, sendo que a Wago possui uma avaliação melhor no fator Relacionamento Comercial e a IVP do Brasil no Relacionamento Técnico. No primeiro caso, da avaliação melhor da Wago, isso pode se dar pelo fato da Wago estar fisicamente próxima das centrais de IA (ela está localizada em Sertãozinho, interior de São Paulo) e pelo fato de que a empresa, segundo os entrevistados, faz mais visitas às centrais do que a IVP do Brasil.

No segundo caso, da avaliação melhor da IVP do Brasil, isso pode se dar em função da empresa possuir um técnico francês especializado e por estar desenvolvendo um técnico brasileiro na matriz da IMV Technologies, na França. Este técnico havia visitado recentemente as centrais pesquisadas e a avaliação geral destas em relação a esta visita foi muito positiva. Além disso, o relacionamento técnico é bastante valorizado para máquinas e equipamentos, que não são produtos comercializados pela Wago.

Com relação ao prazo de entrega, este é um atributo também importante, uma vez que a falta de produtos para inseminação implica necessariamente em perda de produção. O touro precisa ejacular todos os dias, e se falta material para a coleta do sêmen, este precisa ser jogado fora.

Portanto, a falta de material por descumprimento do prazo de entrega pode comprometer seriamente as finanças da central de IA, motivo pelo qual este é um fator-chave de sucesso neste negócio. A avaliação da IVP do Brasil é claramente inferior à da Wago neste fator, estando a primeira na zona de indiferença e a segunda na zona de afeição. A Wago consegue obter uma avaliação melhor principalmente por ter sua produção no Brasil. Já a IVP do Brasil importa seus produtos da IMV Technologies, da França, e às vezes sofre com problemas de greve na alfândega ou outros problemas no processo de importação. Esta foi uma reclamação recorrente entre as centrais de IA pesquisadas, e é um aspecto que tem afetado negativamente a imagem da empresa.

Analisando a **satisfação ponderada** das notas atribuídas aos fabricantes com os pesos dados aos fatores-chave de sucesso, pode-se notar que a IVP do Brasil e a Wago estão praticamente no mesmo patamar de satisfação para as centrais de IA.

É importante ressaltar que, ao analisar os dados por estado, a Wago obteve avaliação ponderada melhor que a da IVP do Brasil em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Apenas em São Paulo a IVP do Brasil obteve avaliação ponderada melhor que a Wago. Estes dados podem ser analisados nos Quadros 5.4, 5.5 e 5.6 a seguir.

Quadro 5.4 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada – Estado de Minas Gerais

Fatores-chave de Sucesso	Peso	IVP do Brasil	Wago
Condições Comerciais	25%	7,7	8,0
Prazo de Entrega	15%	8,2	9,5
Qualidade do Produto	33%	9,7	9,5
Relacionamento Comercial	13%	8,5	9,7
Relacionamento Técnico	14%	8,7	9,3
Satisfação Ponderada		8,6	9,1

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Quadro 5.5 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada – Estado do Rio Grande do Sul

Fatores-chave de Sucesso	Peso	IVP do Brasil	Wago	Nitrovet
Condições Comerciais	33%	6,3	8,0	6,0
Prazo de Entrega	13%	7,7	9,0	6,0
Qualidade do Produto	30%	9,7	9,0	7,0
Relacionamento Comercial	10%	7,7	8,0	7,0
Relacionamento Técnico	13%	8,7	8,0	7,0
Satisfação Ponderada		8,0	8,4	6,5

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Quadro 5.6 Fatores-chave de sucesso e satisfação ponderada – Estado de São Paulo

Fatores-chave de Sucesso	Peso	IVP do Brasil	Wago	Minitub	Nitrovet
Condições Comerciais	24%	7,1	7,4	9,5	3,0
Prazo de Entrega	14%	8,1	8,8	10,0	9,0
Qualidade do Produto	36%	9,5	8,6	10,0	6,0
Relacionamento Comercial	14%	8,7	8,8	10,0	6,0
Relacionamento Técnico	12%	8,5	7,2	10,0	5,0
Satisfação Ponderada		8,5	8,2	9,9	5,6

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

5.2.5. Aspectos Positivos e Negativos

Foram levantados também os principais aspectos positivos e negativos dos fabricantes com quem as centrais de IA mantêm relacionamento. Esta era uma pergunta aberta, de resposta múltipla e espontânea.

Os principais aspectos positivos estão apresentados no Quadro 5.7 a seguir. O percentual representa a incidência de respostas sobre o total de respondentes para esta questão.

Quadro 5.7 Principais aspectos positivos de cada fabricante

Aspectos positivos	IVP do Brasil	Wago	Minitub	Nitrovet
Qualidade do Produto	100%	33%		
Relacionamento	56%	28%		
Prazo de Entrega	17%	17%		
Assistência Técnica	22%	6%		
Atendimento	17%	6%		
Preço			11%	6%
Localização		11%		
Facilidade no Fluxo de Informação	11%			
Disponibilidade do Produto				6%
Inovação Tecnológica	6%			
Crescimento da Empresa em Qualidade		6%		
Empresa Reconhecida Mundialmente	6%			
Disponibilidade de Informação Técnica	6%			
Recurso de Diluente		6%		

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A Minitub e a Nitrovet tiveram apenas 2 citações cada, sendo que o principal aspecto positivo destacado pelos respondentes foi o preço de seus produtos, e no caso da Nitrovet foi citada também a disponibilidade de produtos. É importante lembrar que os respondentes também utilizam produtos da IVP do Brasil, e portanto estavam comparando estes fornecedores ao responderem à questão.

A IVP do Brasil destaca-se, sem sombra de dúvida, pela qualidade de seus produtos, seguida do relacionamento que mantém com os clientes e da assistência técnica que lhes presta. Estes e os demais aspectos positivos levantados pelos respondentes indicam os motivos de sua liderança praticamente absoluta neste mercado.

Entre os aspectos positivos da Wago, o que teve maior incidência foi qualidade do produto, com 33%, seguido do relacionamento e do prazo de entrega. Um aspecto que merece destaque é o crescimento da empresa em qualidade, citado por apenas um respondente, mas que indica que a empresa vêm realizando melhorias contínuas em seus produtos.

Já os principais aspectos negativos estão apresentados no Quadro 5.8 a seguir. O percentual representa a incidência de respostas sobre o total de respondentes para esta questão.

Quadro 5.8 Principais aspectos negativos de cada fabricante

Aspectos negativos	IVP do Brasil	Wago	Minitub	Nitrovet
Condições Comerciais	41%	10%		3%
Disponibilidade do Produto	28%	3%		
Assistência Técnica	21%		3%	
Qualidade do Produto		7%	3%	7%
Prazo de Entrega	7%			3%
Pouca Diversidade de Produtos		3%	3%	
Desenvolvimento de Produtos na França	3%			
Nenhum	7%			7%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

As condições comerciais da IVP do Brasil, assim como a falta de disponibilidade de produtos e a assistência técnica são os principais aspectos negativos apontados pelas centrais de IA. As condições comerciais também são o principal aspecto negativo da Wago, porém com incidência bem menor do que a IVP do Brasil.

É importante destacar que tanto a IVP do Brasil quanto a Wago tiveram índice de 7% de respostas em que os respondentes disseram não haver nenhum aspecto negativo em seu relacionamento com a empresa. Este é, na realidade, um aspecto positivo para ambas.

Em relação à Minitub, dois aspectos negativos levantados pelos respondentes já foram analisados anteriormente na satisfação ponderada, que são a assistência técnica e a qualidade de seus produtos. O mesmo vale para a Nitrovet em relação às condições comerciais e à qualidade dos produtos.

Pode-se notar que a IVP do Brasil se destaca pela qualidade e pela diversidade de sua linha de produtos, aspectos que reforçam a preferência geral das centrais de IA por seus

produtos. Já a Wago se destaca como uma pequena empresa que quer crescer neste mercado e está atenta à qualidade de seus produtos, assim como à extensão de sua linha de produtos. Segundo os respondentes, a empresa sabe que para ter sucesso neste mercado, é imprescindível atentar para a qualidade.

5.2.6. Sugestões

O último item pesquisado junto aos respondentes foi a solicitação de sugestões que eles dariam para que os fabricantes de produtos para inseminação artificial em bovinos aprimorassem seu atendimento aos clientes. As sugestões são apresentadas na Ilustração 5.9 a seguir.

Ilustração 5.9 Sugestões para que os fabricantes aprimorem o atendimento aos clientes

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Dados os aspectos negativos levantados anteriormente, era esperado que as centrais levantassem aspectos como a melhoria das condições comerciais e a assistência técnica.

Um resultado que merece destaque é a quarta sugestão com maior índice de incidência, a melhoria do relacionamento com os clientes. Este é um aspecto que vem sendo bem trabalhado pela Wago e que também vem sendo mais bem desenvolvido pela IVP do Brasil, que recentemente treinou um técnico brasileiro na IMV Technologies, na França, e que atualmente vem trabalhando mais próximo dos clientes no Brasil.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas realizadas com a IVP do Brasil e com as centrais de inseminação artificial (IA), clientes que respondem por 70% do faturamento da empresa, apontam alguns resultados importantes.

A primeira delas é que o principal concorrente citado pelos entrevistados, a Wago, não foi citada por nenhum entrevistado da IVP do Brasil. Foram entrevistadas 19 pessoas em 12 centrais de IA, e destas 10 afirmaram não apenas conhecer, como comprar produtos deste fabricante. Mais do que isso, a satisfação ponderada pelos fatores-chave de sucesso apontada pelos respondentes em relação à Wago é quase a mesma com relação à IVP do Brasil – 8,6 x 8,5 – sendo a da Wago um décimo mais alta que a IVP do Brasil.

Ainda em relação à Wago, um aspecto positivo apontado é seu esforço em melhorar a qualidade de seus produtos, principal fator-chave de sucesso destacado pelas centrais de IA. Outro aspecto positivo é o relacionamento que este tem com as centrais, segundo fator-chave de sucesso com maior peso, se considerados os relacionamentos técnico e comercial em conjunto.

A falta de um monitoramento sistemático da concorrência pode ter sido o fator que levou à não citação deste concorrente pela IVP do Brasil na pesquisa conduzida. A Wago é uma empresa nacional ainda pequena e com baixa participação neste mercado. Os outros concorrentes, citados pela IVP do Brasil, como a Minitub e a Continental, são multinacionais e concorrem com a IMV Technologies em outros países; e a Walmur e a Agrozootec são

concorrentes nacionais que vendem produtos da IMV Technologies importados de outros países (que não a França), concorrendo desta forma diretamente com a IVP do Brasil, oferecendo produtos com a mesma qualidade.

A Wago vem ganhando espaço e participação aos poucos, pois mantém um relacionamento muito próximo às centrais de IA. O estudo das necessidades de mercado é feito regularmente, segundo os entrevistados, e a cada visita aos clientes a empresa procura adaptar e identificar pontos de melhoria no desenvolvimento dos produtos. Uma vez que a IVP do Brasil não realiza estudos sistemáticos das necessidades do mercado e da satisfação dos clientes, pode estar abrindo espaço para o surgimento e fortalecimento de um novo concorrente. E o aumento da concorrência está entre as cinco principais sugestões apontadas pelos respondentes, que demonstraram durante as entrevistas pré-disposição para contribuir para o crescimento da Wago.

Outro resultado importante da pesquisa são os fatores-chave de sucesso e o grau de importância de cada um deles no processo de compra. **A IVP do Brasil é claramente líder no mercado em que atua, pois oferece ao mercado um produto de alta qualidade, um fator que responde por 34% da decisão de compra pelas centrais de IA.** Sua avaliação geral neste fator é 9,6, indicando que os clientes estão totalmente satisfeitos com a empresa em relação à qualidade do produto.

No entanto, a empresa deixa a desejar no segundo fator-chave de sucesso, que são as condições comerciais. Este fator, juntamente com o prazo de entrega, somam 40% do peso da decisão de compra, e é neles que a IVP do Brasil tem suas piores avaliações – 7,2 e 8,1 respectivamente. A baixa avaliação nestes fatores é em grande parte consequência do fato dos produtos serem importados. Os custos envolvidos na importação dos produtos implicam em condições comerciais menos flexíveis e as greves na alfândega podem causar problemas de falta de estoque e indisponibilidade do produto, comprometendo desta forma o prazo de entrega.

Ainda assim, a empresa pode seguir outras sugestões dos clientes, como melhorar a assistência técnica e o relacionamento com os clientes, duas sugestões entre as quatro principais indicadas, sendo as outras duas: (i) melhorar as condições comerciais e (ii) ter

produtos com pronta entrega. A assistência técnica e o relacionamento comercial somam outros 26% do peso da decisão de compra.

O mercado de inseminação artificial em bovinos enxerga muito valor em produtos de alta qualidade, e atualmente este é um fator-chave diferenciador porque apenas uma empresa, a IVP do Brasil, consegue entregar este valor de forma satisfatória aos clientes.

À medida que a concorrência se aprimora na melhoria da qualidade de seus produtos, exige que o líder de mercado desenvolva estratégias para manter a liderança. Uma possibilidade é que o líder gere ações nos demais fatores-chave de sucesso, uma vez que já tem um desempenho excelente no atributo com maior peso na decisão de compra. Isso **gera maior valor para o cliente** e, ao se tornar excelente em mais de um fator-chave, o líder de mercado pode minimizar o efeito das ações dos concorrentes, que **terão maior dificuldade** em se aprimorar em diferentes frentes, e **oferecer o mesmo valor que o líder**.

Uma forma da empresa oferecer maior valor aos seus clientes é utilizar o conhecimento sobre as disciplinas de valor propostas por Treacy e Wiersema (1995, *apud* Stevens *et al.*, 2001, p.22) e **caminhar da atual situação de liderança do melhor produto para a intimidade com o cliente**.

Os dois fatores-chave em que a IVP do Brasil pode se concentrar e melhorar – assistência técnica e relacionamento comercial – são fundamentais para seu contínuo sucesso e liderança de mercado, dentro da estratégia de intimidade com o cliente. Porém, para que sejam eficientes, é imprescindível que outras ações sejam geradas.

Em mercados de competição crescente, como visto anteriormente na revisão teórica, a orientação para mercado é uma estratégia que resulta em desempenho superior. Desta forma, é necessário que a empresa desenvolva, conforme proposto por Day (2001), uma cultura orientada para fora, para o aprimoramento do relacionamento com o cliente; e uma base de conhecimento do mercado em que está atuando, incluindo aí um estudo sistemático das necessidades dos clientes, do seu nível de satisfação e um monitoramento também sistemático das ações de curto prazo e das estratégias de longo prazo dos concorrentes.

6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa de campo realizada apresenta algumas limitações metodológicas que não permitem a extrapolação da análise dos resultados para outras empresas. A primeira delas é que a amostra da pesquisa com os clientes é não-aleatória, tendo sido escolhida por conveniência, uma vez que as 15 centrais de inseminação artificial (IA) respondem por 70% do faturamento da IVP do Brasil. Apesar do alto percentual no faturamento, seu comportamento de compra e opiniões não podem ser estendidos para os demais clientes.

Outra limitação é a amostra do estudo de caso, tendo sido escolhida apenas uma empresa do mercado empresarial de inseminação animal. Esta empresa foi selecionada por deter 90% da participação em vendas no mercado de produtos para inseminação artificial em bovinos. No entanto, as análises dos resultados se esgotam no universo da empresa, não podendo ser estendidas para outras empresas deste mercado.

A seleção de uma pesquisa exploratória também não permitiu a análise conclusiva dos resultados obtidos. Foi selecionado este tipo de pesquisa buscou-se a familiarização com o tema proposto para estudo.

De qualquer forma, os conhecimentos obtidos a partir do estudo realizado são de grande valia para as empresas que atuam em mercados de alta concorrência e que desejam desenvolver estratégias competitivas com base na orientação para mercado e em específico no marketing de relacionamento, oferecendo valor superior ao mercado.

Apesar das limitações anteriormente descritas, a ampla revisão bibliográfica permite avaliar os fatores-chave de sucesso de empresas que atuam em mercados competitivos e traçar estratégias competitivas no campo do marketing de relacionamento, visando obter desempenho superior.

O estudo foi conduzido em apenas uma empresa do mercado e junto a apenas um grupo de clientes. Estudos futuros podem ser realizados também junto aos principais concorrentes e com uma amostra de cada grupo de clientes da empresa. Um estudo desta natureza contribuiria para um melhor conhecimento de um mercado que tende a dobrar de tamanho nos próximos dois anos, e futuramente poderia ser estendido para mercados com índices de

crescimento similares, a fim de se averiguar se os fatores-chave de sucesso são similares em diferentes mercados.

Um estudo similar poderia ainda ser desenvolvido em outros mercados industriais, com o propósito de averiguar os fatores-chave de sucesso, se há fatores que se repetem para diferentes mercados, e se há importância no relacionamento com os clientes para a obtenção de desempenho superior.

Finalmente, o estudo foi desenvolvido para o mercado empresarial, em que há maior carência de estudos quando comparado ao mercado consumidor. Sua evolução, portanto, contribui tanto do ponto de vista acadêmico quanto do ponto de vista prático, uma vez que pode indicar caminhos e mudanças necessárias para o aumento da competitividade das empresas atuantes no mercado industrial, contribuindo desta forma para o sucesso das empresas instaladas no Brasil.

7. BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

ANSELMO, Estevão; TOLEDO, Geraldo L. Marketing estratégico: Estratégias de crescimento e competitiva – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. **VI SEMEAD**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203 p.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

ASBIA. **Manual de Inseminação Artificial**. São Paulo: 2001. 51 p.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. Julho/Setembro, 1991, v. 26, n. 3. P. 95-97.

CASTILHO, Jorge Bitencourt. **Análise do grau de evolução das práticas de inteligência competitiva nas empresas brasileiras e sua relação com a orientação para o mercado**. Dissertação de mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: 2004.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure – chapters in the history of the industrial enterprise**. EUA: The MIT Press, 1962. 463 p.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado – Market Driven Strategy: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente.** Rio de Janeiro: Record, 1990. 432 p.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Corporate culture, Customer orientation, and inovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, Janeiro, 1993, v. 57. P. 23-27.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987. 159 p.

GOLDSTEIN, Claudia Szafir. **O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto.** Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2000.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969, 3^a ed. 488 p.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura, 2000.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing – rethinking management: from 4Ps to 30Rs.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas, S. **The strategy concept and process – A pragmatic approach.** New Jersey: Prentice Hall, 1991. 430 p.

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. 1989. *In* **Strategy – Seeking and securing competitive advantage**. The harvard business review book series. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991. 475 p.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IM, Subin; WORKMAN, John P. Jr. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **Journal of Marketing**, Abril, 2004, v. 68. P. 114-132.

JAWORSKI, Bernard J.; & KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Julho, 1993, v.57, n.3. P.53-70.

KOHLI, Ajay K.; & JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, April, 1990, v.54. P.1-18.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; & KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, November, 1993, v.30. P.467-477.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998. 5ª ed. 725 p.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003. 9ª ed. 593 p.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Portugal: McGraw-Hill, 2000. 4ª ed. 756 p.

LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. *In* **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990^a. 261 p.

- LEVITT, Theodore. Administração do relacionamento. *In A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990^b. 261 p.
- LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. *In A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990^c. 261 p.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. 416 p.
- MARCO, Sueli A. de. Inteligência competitiva: definições e contextualização. **Revista Transinformação**, 1999, v.11, n.2, p. 95-102.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.
- MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Dilson G. dos. **Gerência de produtos: Como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999. 258 p.
- MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, v. 1. 651 p.
- MCNAMARA, Carlton P. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**, Janeiro, 1972, v. 36. P. 50-57.
- MINTZBERG, Henry. **The rise and fall os strategic planning**. UK: Prentice Hall, 1994. 458 p.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.
- NARVER, John C.; & SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, October, 1990. P.20-34.

- NICKELS, William G.; & WOOD, Marian B. **Marketing: Relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento – A batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1999. 171 p.
- RUBAL, Jacques M.; TOLEDO, Geraldo L. Estratégia de crescimento e estratégia competitiva em marketing: um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviços. **VI Seminários em Administração da FEA-USP**. São Paulo, 2003.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente – O modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 280 p.
- SANTOS, Sandra C. dos. **Marketing de relacionamento no mercado empresarial de prestação de serviços: um estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa**. Dissertação de mestrado. FEA-USP, 2004.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987^a, 2^a ed., v.1. 117 p.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987^b, 2^a ed., v.2. 133 p.

- SHAPIRO, Benson P. What the hell is 'Market oriented'? **Harvard Business Review**, Novembro-Dezembro, 1988. P. 119-125.
- SILVEIRA, Teniza da. Verificação do grau de orientação para mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **XXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu, 1998. 17 p.
- SOBRINHO, Zaki A.; TOLEDO, Geraldo L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza. **XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas, 2001. 15 p.
- STEVENS, Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, William. **Planejamento de Marketing: Guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001. 282 p.
- TOLEDO, Geraldo L. **Segmentação de mercado e Estratégia de marketing**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1973.
- TOLEDO, Geraldo L. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. **XVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba, 26 a 28 de setembro, 1994.
- TOLEDO, Geraldo L. **Material de circulação interna**. São Paulo, 2004.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.
- WEBSTER, Frederick E. **Marketing for managers**. EUA: Harper & Row, 1974. 324 p.
- WEBSTER, Frederick E. **Industrial marketing strategy**. EUA: John Wiley & Sons, 1991. 3ª ed. 365 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
2ª ed. 205 p.

SITES PESQUISADOS

American Marketing Association – <http://www.marketingpower.com/>

ASBIA – Associação Brasileira de Inseminação Artificial – <http://www.asbia.org.br>

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva –
<http://www.abraic.org.br>.

Banco Mundial – <http://www.worldbank.org>

Biblioteca da FEA-USP – <http://www.usp.br/sibi>

CAPES – <http://www.periodicos.capes.gov.br>

EBSCO – <http://trial.epnet.com>

IBGE – <http://www.ibge.gov.br>

IVP do Brasil – <http://www.ivpbr.com.br>

PROQUEST – <http://www.umi.com/login>

Society of Competitive Intelligence Professionals – <http://www.scip.org>.

ANEXO 1

PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

I. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

I.1. Questões básicas a serem formuladas à empresa

- A empresa possui uma estratégia clara de orientação para mercado?
- Qual a capacidade da empresa de sentir o mercado?
- Como a empresa se relaciona com seus clientes?
- Quais os fatores que limitam e facilitam o relacionamento da empresa com seus clientes?
- Quais os procedimentos adotados pela empresa para monitorar a satisfação do cliente?
- Qual a sistemática organizacional da empresa?

I.2. Questões básicas a serem formuladas aos clientes

- Com que fornecedores de produtos para inseminação animal a empresa se relacionou nos últimos doze meses?
- Qual o grau de satisfação geral da empresa em relação a estes fornecedores?
- Quais os atributos mais valorizados pela central de inseminação no processo de compra de produtos para inseminação animal?
- Qual o grau de satisfação em relação a estes atributos?
- Que áreas participam do processo de compra de produtos para inseminação animal?

- Qual o consumo médio mensal de cada produto comercializado pela empresa foco do estudo de caso?
- Quais os principais aspectos positivos e negativos do relacionamento com os fornecedores de produtos para inseminação animal?

II. Procedimentos de Campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso único incorporado (unidades múltiplas de análise) tanto na empresa foco do estudo de caso quanto em seus clientes.
- No caso da empresa foco do estudo de caso, as unidades de análise serão as atendentes da área comercial, o gerente de vendas de produtos para inseminação animal em bovinos e o proprietário da empresa.
- No caso dos clientes, serão pesquisadas duas unidades de análise em cada empresa, a pessoa responsável por compras e a pessoa responsável pela área técnica (especificação do produto a ser comprado).
- Fontes de evidência: entrevista dirigida, levantamento de dados secundários e observação direta informal.
- Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista.

III. Responsável pela pesquisa

- Pesquisadora: Kavita Miadaira Hamza

IV. Questões do Roteiro de Entrevista com a empresa estudada

A. Gestão Empresarial

1. A empresa tem uma missão definida? Se sim, qual é a missão?
2. Como está estruturado o organograma da empresa?
3. Quais os principais produtos comercializados pela empresa? E quais os serviços oferecidos?
4. Em termos de participação de mercado, qual a situação da empresa no mercado nacional e internacional?
5. Quem são os principais concorrentes da empresa no mercado nacional?
6. Comparada a estes concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
7. Existe algum departamento (área) responsável pelas ações de marketing da empresa?
Se sim, qual? Quantas pessoas trabalham nele? Quais os cargos e funções?

B. Orientação para Mercado (Inteligência de Mercado e Integração Interdepartamental)

8. A empresa é orientada para mercado? Se sim, a orientação para mercado é uma filosofia de gestão compreendida, aceita e posta em prática por todos na empresa?
9. Cultura e valores da empresa são conduzidos para formação de relacionamentos duradouros com os clientes (missão, valores e objetivos)?
10. Quem na empresa assume a perspectiva do cliente? Todos os funcionários? Um determinado departamento?
11. Qual a orientação geral de vendas: atender a quem quiser comprar ou atender as necessidades e desejos de mercados selecionados?
12. A empresa possui um sistema de informação de marketing atualizado, abrangente e de fácil acesso e recuperação de informações?
13. A empresa estuda as melhores práticas do mercado na busca de idéias de melhoria de produtos e serviços?
14. A empresa mede regularmente a imagem de marca da empresa e seus produtos, comparativamente aos concorrentes? Como é feita esta medição?

15. A empresa tem uma visão global do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios?
16. A empresa busca regularmente informações a respeito das atividades dos concorrentes?
17. A empresa busca regularmente informações sobre os pontos fortes e fracos dos concorrentes?
18. Existe uma orientação geral para superar a concorrência?

C. O Relacionamento com o Mercado

19. Qual (ou quais) das seguintes alternativas melhor reflete(m) a atuação da empresa?
20. A empresa busca agilizar o sistema de distribuição e proporcionar serviços sem reclamações dos clientes;
21. A empresa busca novas idéias e as traduzem em novos produtos, que comercializa competentemente;
22. A empresa oferece, mais do que apenas o produto, soluções e ajuda seus clientes a conduzirem seus negócios.
23. Procura-se a compreensão do mercado como base para a tomada de decisões?
24. A alta direção da empresa acha importante organizar-se para atender às necessidades e expectativas de clientes / segmentos de mercado?
25. Os dirigentes baseiam suas decisões em informações recentes relativas aos clientes atuais e potenciais?
26. Qual a orientação geral quanto aos relacionamentos com os clientes: transação única ou relacionamentos de longo prazo?
27. A empresa possui uma sistemática para explorar, monitorar e entender os segmentos de mercado e os clientes? E existe uma análise sistemática das necessidades atuais e futuras dos clientes?
28. A empresa solicita regularmente feedback aos clientes sobre o desempenho dos produtos e serviços, sistema de entrega dos serviços, conduta e desempenho dos funcionários e valor percebido?
29. A empresa analisa regularmente os fatores que influenciam o processo de compra dos clientes?
30. Existem estratégias diferenciadas para cada segmento de mercado? Os produtos e serviços são personalizados para os diferentes segmentos de clientes?

31. Qual a estratégia de relacionamento com os clientes mais importantes: parceria, soluções em conjunto ou negociações baseadas em preços e prazos?
32. Existe um sistema para aferição da eficácia dos relacionamentos? Em que ele se baseia (satisfação, receita, lealdade, participação etc)?
33. É feito um acompanhamento do nível de satisfação dos clientes? Se sim, como ele é feito?
34. A empresa desenvolve algum tipo de programa para gerar fidelização?
35. Os sistemas operacionais da empresa – sistemas, processos, incentivos – são voltados para a retenção de clientes?
36. A empresa possui uma área comprometida com o pós-venda?
37. A empresa facilita os canais e os processos para os clientes reclamarem ou pedirem informações?
38. A empresa analisa regularmente as reclamações dos clientes?
39. As reclamações são vistas como oportunidades de melhoria ou evidências de fracasso?
40. Existe uma política para recuperação de clientes perdidos?

V. Questões do Roteiro de Entrevista com os Clientes

A. Produtos para Inseminação Animal

1. Que produtos para inseminação animal a sua empresa utiliza e revende?
2. Que fabricantes, nacionais e internacionais, de produtos para inseminação animal o(a) Sr(a). conhece?
3. De quais fabricantes o(a) Sr(a). comprou produtos para inseminação animal nos últimos doze meses?
4. Em média, qual sua compra mensal (em unidades) de produtos para inseminação animal?

B. Relacionamento com Fornecedores de Produtos para Inseminação Animal

5. De acordo com uma escala de 1 a 10, onde 1 ou 2 significam Totalmente Insatisfeito, 3 ou 4 Insatisfeito, 5 ou 6 Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 7 ou 8 Satisfeito e 9 ou 10 Totalmente Satisfeito, qual o seu grau de satisfação geral com relação aos produtos para inseminação animal comercializados pelos fornecedores de quem comprou nos últimos doze meses?
6. O(A) Sr(a). recomendaria os produtos dos fornecedores de quem comprou nos últimos doze meses para um amigo ou parceiro de negócios?
7. O(A) Sr(a). compraria novamente os produtos dos fornecedores de quem comprou nos últimos doze meses?
8. Quais os principais aspectos positivos e negativos dos fabricantes de produtos para inseminação animal com os quais o(a) Sr(a). mantém relacionamento?
9. Que sugestões o(a) Sr(a). daria para que os fabricantes de produtos para inseminação animal aprimorassem seu atendimento aos clientes?

C. Áreas que Participam do Processo de Compra

10. Quais as áreas e/ou departamentos que participam do processo de compra de produtos para inseminação animal?
11. Em termos percentuais, qual o grau de influência de cada uma delas?

D. Fatores de Satisfação

12. Por favor, distribua 100 pontos entre os seguintes atributos do processo de compra, sendo que o atributo mais importante deve receber mais pontos.
13. Agora gostaria que o sr. avaliasse cada um dos fatores, atribuindo uma nota de 1 a 10, conforme seu grau de satisfação com relação aos fornecedores de quem comprou nos últimos doze meses.

VI. Guia para o Relatório Final

VI.1. **Análise de dados:** uso das proposições teóricas (finalidades) como estratégia analítica geral e da adequação ao padrão (pattern-matching) como método de análise. O objetivo é comparar o padrão conceitual das ações descritas na literatura com a realidade das ações desenvolvidas pela IMV Technologies no Brasil.

VI.2. **Apresentação do relatório final:** apresentação escrita dos dados coletados, das análises realizadas e das conclusões relevantes. Anexados à dissertação serão apresentados documentos da IMV Technologies relevantes para o estudo das ações de marketing de relacionamento no mercado bovino brasileiro, sendo tais anexos comentados ao longo do capítulo quatro, referente ao estudo de caso.

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA – IVP DO BRASIL

Bom dia / Boa tarde,

Meu nome é Kavita, sou mestrandia em administração e estou realizando um estudo sobre marketing de relacionamento em organizações business to business.

A escolha da IVP Technologies para o estudo de caso se deu em função de sua liderança e importância no mercado de materiais para inseminação animal.

Vamos começar falando sobre os aspectos gerenciais mais abrangentes da empresa.

A. Gestão Empresarial

1. A empresa tem uma missão definida? Se sim, qual é a missão?
2. Como está estruturado o organograma da empresa?
3. Quais os principais produtos comercializados pela empresa? E quais os serviços oferecidos?
4. Em termos de participação de mercado, qual a situação da empresa no mercado nacional e internacional?
5. Quem são os principais concorrentes da empresa no mercado nacional?
6. Comparada a estes concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

7. Existe algum departamento (área) responsável pelas ações de marketing da empresa?
Se sim, qual? Quantas pessoas trabalham nele? Quais os cargos e funções?

Agora vamos falar sobre a orientação para mercado da empresa.

Entendemos que uma empresa é orientada para mercado quando suas ações são orientadas pelos desejos, necessidades e motivação do cliente-alvo, e quando há uma integração entre os departamentos da empresa e o objetivo comum de conquistar a satisfação do cliente e atingir os objetivos de crescimento e rentabilidade da empresa.

Tende este conceito em mente, vamos para a segunda parte da entrevista.

B. Orientação para Mercado (Inteligência de Mercado e Integração Interdepartamental)

8. A empresa é orientada para mercado? Se sim, a orientação para mercado é uma filosofia de gestão compreendida, aceita e posta em prática por todos na empresa?
9. Cultura e valores da empresa são conduzidos para formação de relacionamentos duradouros com os clientes (missão, valores e objetivos)?
10. Quem na empresa assume a perspectiva do cliente? Todos os funcionários? Um determinado departamento?
11. Qual a orientação geral de vendas: atender a quem quiser comprar ou atender as necessidades e desejos de mercados selecionados?
12. A empresa possui um sistema de informação de marketing atualizado, abrangente e de fácil acesso e recuperação de informações?
13. A empresa estuda as melhores práticas do mercado na busca de idéias de melhoria de produtos e serviços?
14. A empresa mede regularmente a imagem de marca da empresa e seus produtos, comparativamente aos concorrentes? Como é feita esta medição?
15. A empresa tem uma visão global do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios?
16. A empresa busca regularmente informações a respeito das atividades dos concorrentes?

17. A empresa busca regularmente informações sobre os pontos fortes e fracos dos concorrentes?
18. Existe uma orientação geral para superar a concorrência?

Agora vamos para a terceira e última parte da entrevista, sobre o relacionamento da empresa com o mercado.

C. O Relacionamento com o Mercado

19. Qual das seguintes alternativas melhor reflete a atuação da empresa?
20. A empresa busca agilizar o sistema de distribuição e proporcionar serviços sem reclamações dos clientes;
21. A empresa busca novas idéias e as traduzem em novos produtos, que comercializa competentemente;
22. A empresa oferece, mais do que apenas o produto, soluções e ajuda seus clientes a conduzirem seus negócios.
23. Procura-se a compreensão do mercado como base para a tomada de decisões?
24. A alta direção da empresa acha importante organizar-se para atender às necessidades e expectativas de clientes / segmentos de mercado?
25. Os dirigentes baseiam suas decisões em informações recentes relativas aos clientes atuais e potenciais?
26. Qual a orientação geral quanto aos relacionamentos com os clientes: transação única ou relacionamentos de longo prazo?
27. A empresa possui uma sistemática para explorar, monitorar e entender os segmentos de mercado e os clientes? E existe uma análise sistemática das necessidades atuais e futuras dos clientes?
28. A empresa solicita regularmente feedback aos clientes sobre o desempenho dos produtos e serviços, sistema de entrega dos serviços, conduta e desempenho dos funcionários e valor percebido?
29. A empresa analisa regularmente os fatores que influenciam o processo de compra dos clientes?
30. Existem estratégias diferenciadas para cada segmento de mercado? Os produtos e serviços são personalizados para os diferentes segmentos de clientes?
31. Qual a estratégia de relacionamento com os clientes mais importantes: parceria, soluções em conjunto ou negociações baseadas em preços e prazos?

32. Existe um sistema para aferição da eficácia dos relacionamentos? Em que ele se baseia (satisfação, receita, lealdade, participação etc)?
33. É feito um acompanhamento do nível de satisfação dos clientes? Se sim, como ele é feito?
34. A empresa desenvolve algum tipo de programa para gerar fidelização?
35. Os sistemas operacionais da empresa – sistemas, processos, incentivos – são voltados para a retenção de clientes?
36. A empresa possui uma área comprometida com o pós-venda?
37. A empresa facilita os canais e os processos para os clientes reclamarem ou pedirem informações?
38. A empresa analisa regularmente as reclamações dos clientes?
39. As reclamações são vistas como oportunidades de melhoria ou evidências de fracasso?
40. Existe uma política para recuperação de clientes perdidos?

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES

ANEXO 4

CÓPIA PARCIAL DO CATÁLOGO DE PRODUTOS DA IVP DO BRASIL ILUSTRAÇÃO DOS PRODUTOS PESQUISADOS