UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

FÁBIO LUIZ AMICCI

**Software sob encomenda -
Um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado
empresarial**

São Paulo

2004

FÁBIO LUIZ AMICCI

Software sob encomenda -

**Um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado
empresarial**

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.

Área de concentração: Administração
Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Amicci, Fábio Luiz

Software sob encomenda: um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial / Fábio Luiz Amicci. -- São Paulo, 2004.

159 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Marketing estratégico 2. Softwares I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.4010688

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha amada
esposa Anie Gracie, companheira em
todos os momentos.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Geraldo L. Toledo, pela presença e orientação constantes e pelo sempre presente bom humor.

Aos profissionais participantes da pesquisa, que contribuíram com seu tempo e com sua experiência, pelo simples prazer em ajudar.

A toda equipe do departamento de pós-graduação em administração da FEA, professores e funcionários, pela dedicação em manter a reconhecida qualidade da instituição.

Aos meus amigos Daniel, Josmar, Marcelo, Sérgio, Eduardo e Tabajara com quem o intercâmbio de experiências e opiniões ajudou a tornar tão prazeroso o meu mestrado.

A minha mãe, Ignez, e minhas irmãs, Adriana, Andréa e Priscila, que sempre me apóiam nos diversos desafios a que me proponho. Ao meu falecido pai, Luiz, que não pôde acompanhar o crescimento da semente que plantou.

RESUMO

Poucas indústrias têm crescido tanto e tão rápido quanto a Indústria de Tecnologia da Informação e Comunicações (ICT), particularmente o segmento de software, que foi definido pelo governo federal como uma das áreas prioritárias de sua política industrial.

O Brasil, que detém a maior indústria da Informática e Telecomunicações da América Latina, tem direcionado recursos para formação de profissionais nos níveis de graduação e pós-graduação e incentivado empresas do setor. Neste cenário, é importante que se desenvolvam estudos não só no campo técnico, mas também no campo da administração com vistas a subsidiar as empresas brasileiras para uma competição global.

Os softwares utilizados nas empresas para suportar seus processos administrativos podem ser comercializados como pacotes, que são softwares padronizados, que não demandam interação entre quem os desenvolve e quem os utiliza, ou então como serviço, caso em que a empresa usuária contribui com o desenho do produto final. Esse “software-serviço”, ou “software sob encomenda” é o foco do presente estudo, que possui dois objetivos:

- Explorar a segmentação do mercado empresarial para esse serviço, buscando identificar como os clientes podem ser agrupados a partir da análise das UTDs (unidades de tomada de decisão) formadas para sua compra;
- Explorar como esses clientes enxergam e avaliam os fornecedores, entendendo principalmente quais dimensões utilizam para posicioná-los.

O embasamento teórico do estudo é provido pelos construtos desenvolvidos no campo do marketing estratégico, marketing B2B e marketing de serviços, pois se considera que o software sob encomenda é um caso particular de compra de serviços industriais.

A pesquisa de campo foi feita a partir da seleção de cinco casos de compra, e seus resultados permitem proposições sobre a formação e a dinâmica das UTDs para compra de software sob encomenda. Uma dessas proposições é a possibilidade de segmentação do mercado a partir das crenças que o líder do processo de compra tem acerca de seu papel. Outro resultado é a constatação do uso de critérios subjetivos na avaliação dos fornecedores, mesmo nesse tipo de compra industrial, dita “racional”. Finalmente, a pesquisa permite inferências sobre as diferenças nas dimensões de posicionamento dos fornecedores adotadas

pelos representantes técnicos (TI) e pelos não técnicos (negócio) participantes da compra e uso dos serviços.

Palavras chave: Marketing estratégico, B2B, Segmentação, Posicionamento, Software.

ABSTRACT

Few industries have grown so much and so rapidly as the Information and Communication Technology (ICT), particularly the software segment, defined by Brazilian federal government as one of its high priority areas.

Brazil, a country that has the larger ICT industry in Latin America, has assigned resources to encourage graduate and postgraduate studies in the field, and has fostered the development of firms in the sector. Considering such scenario, the academic research is needed not only in the technical field, but also in the business administration field, in order to support Brazilian companies to face a global competition.

Software used to support business administration processes can be marketed as packages, standardized software that do not require interaction between the developer and the user, or as a service, in which the user firm contributes to the final product design. Such “service-software” or customized software is the focus of this study, which has two main objectives:

- Explore market segmentation for such service, aiming at identifying how the clients can be grouped based on the analysis of the DMU’s – Decision Making Units – formed for a specific purchase.
- Explore how the clients evaluate their suppliers, understanding what dimensions they use to position them.

The theoretical background for the study is provided by the constructs developed in the field of strategic marketing, B2B marketing and services marketing, because customized software is here considered as a particular case of industrial service purchase.

The field research was accomplished based on five selected purchase cases, and its results allow propositions about formation and dynamics of DMU’s for customized software purchase. One of such propositions is the possibility of market segmentation based on the beliefs the purchase process leader has about his/ her organizational role. Another result is the observation of use of subjective evaluation criteria for supplier assessments in the industrial purchase, frequently called “rational”. Finally, the research allows inferences about the supplier positioning dimensions adopted by the technical (IT) and non-technical (business) representatives participating in the service purchase or use.

Key words: Strategic Marketing, B2B Marketing, Segmentation, Positioning,
Software

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – INVESTIMENTO EM ICT NOS PAÍSES DA OECD, 1980-2000	12
GRÁFICO 2 – INVESTIMENTO EM SOFTWARE NOS PAÍSES DA OECD, 1990-2000	12
GRÁFICO 3 – O SETOR DE INFORMÁTICA NO BRASIL: COMERCIALIZAÇÃO BRUTA	13
GRÁFICO 4 – TAXA MÉDIA ANUAL DE CRESCIMENTO	13
FIGURA 1 – ESQUEMA DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DO ESTUDO	20
FIGURA 2 – PRINCIPAIS COMPONENTES DO MARKETING ESTRATÉGICO	22
QUADRO 1 – ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA O MERCADO, COMPARADAS COM ORGANIZAÇÕES DE ORIENTAÇÃO INTERNA	25
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO	33
QUADRO 3 – VANTAGENS COMPARATIVAS DAS ESTRATÉGIAS DE <i>TARGETING</i>	35
QUADRO 4 – FATORES DETERMINANTES DA ATRATIVIDADE DE UM MERCADO	36
FIGURA 3 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAM A ATRATIVIDADE DE UMA INDÚSTRIA	37
FIGURA 4 – DIMENSÕES DA VANTAGEM COMPETITIVA	39
FIGURA 5 – FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO SUPERIOR	40
QUADRO 5 – VARIÁVEIS DE DIFERENCIAÇÃO	42
QUADRO 6 – CONDUTORES DE SINGULARIDADE: FONTE DE DIFERENCIAÇÃO	42
QUADRO 7 – DISCIPLINAS DE VALOR E SEUS MODELOS OPERACIONAIS	43
FIGURA 6 – UM MODELO MEIOS-FIM RELACIONANDO PREÇO, QUALIDADE E VALOR	47
QUADRO 8 – O CONTÍNUO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING: ALGUMAS IMPLICAÇÕES	52
QUADRO 9 – O CONTÍNUO DAS SITUAÇÕES DE COMPRAS INDUSTRIAIS	57
QUADRO 10 – VARIAÇÕES DA UTD DE ACORDO COM TIPO DE COMPRA	60
QUADRO 11 – BASES DE SEGMENTAÇÃO EM NÍVEL MACRO	61
QUADRO 12 – BASES DE SEGMENTAÇÃO EM NÍVEL MICRO	61
FIGURA 7 – MODELO DE BONOMA E SHAPIRO DE SEGMENTAÇÃO INDUSTRIAL	63
FIGURA 8 – CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES SEGUNDO SUA QUALIDADE	69
FIGURA 9 – O PROCESSO DA PESQUISA DE POSICIONAMENTO	72
FIGURA 10 – A ANÁLISE DE POSICIONAMENTO	74
QUADRO 13 – ESQUEMA PARA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO	74
FIGURA 11 – CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO	76
QUADRO 14 – ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAR ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	77
FIGURA 12 – COMPARAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	80
QUADRO 15 – PRINCIPAIS TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	85
QUADRO 16 – NEGÓCIOS DE SISTEMAS CUSTOMIZADOS VS. PACOTE	87
QUADRO 17 – CLASSIFICAÇÃO NAICS DOS FORNECEDORES DE SOFTWARE	88
FIGURA 13 – O MODELO DE REFERÊNCIA DA PESQUISA	97
FIGURA 14 – O PERFIL DOS CASOS ESTUDADOS	98
QUADRO 18 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA A, GD	105
QUADRO 19 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA A, GP	106
QUADRO 20 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA B, GAC	110
QUADRO 21 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA C, GTI	115
QUADRO 22 – PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PARA SOFTWARE SOB ENCOMENDA	133
QUADRO 23 – VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA POSICIONAMENTO DOS FORNECEDORES PELOS CLIENTES	136
QUADRO 24 – DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS – COMPARAÇÃO COM AS DIMENSÕES DE POSICIONAMENTO SURGIDAS NA PESQUISA	140

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
1.3	QUESTÕES INVESTIGADAS	17
1.4	DEFINIÇÕES DE TERMOS CONCEITUAIS RELEVANTES	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	MARKETING ESTRATÉGICO	19
2.1.1	<i>Orientação para mercado</i>	<i>23</i>
2.1.2	<i>Inteligência de Mercado</i>	<i>26</i>
2.1.3	<i>Segmentação</i>	<i>28</i>
2.1.4	<i>Seleção de mercado alvo</i>	<i>34</i>
2.1.5	<i>Posicionamento</i>	<i>41</i>
2.1.6	<i>Relacionamento</i>	<i>50</i>
2.2	MARKETING ORGANIZACIONAL	55
2.2.1	<i>Segmentação</i>	<i>60</i>
2.2.2	<i>Posicionamento</i>	<i>70</i>
2.3	ESQUEMA TEÓRICO PARA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO	71
2.4	MARKETING DE SERVIÇOS	75
2.4.1	<i>Qualidade em serviços e satisfação do cliente</i>	<i>79</i>
2.5	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	83
3	METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA	91
3.1	METODOLOGIA DE PESQUISA	91
3.2	TIPO DE PESQUISA	94
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA	94
3.4	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	95
3.5	ESTRATÉGIA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	96
3.6	FIGURA EXPLICATIVA DA PESQUISA	96
4	RESULTADOS: OS ESTUDOS DE CASO	98
4.1	CASO A – SISTEMA DE REGISTRO DE USUÁRIOS PARA PROVEDOR DE INTERNET	99
4.1.1	<i>Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais</i>	<i>100</i>
4.1.2	<i>Análise de posicionamento</i>	<i>104</i>
4.2	CASO B – SISTEMA DE CONTROLES DE MARKETING PARA EMPRESA DE TECNOLOGIA	106
4.2.1	<i>Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais</i>	<i>107</i>
4.2.2	<i>Análise de posicionamento</i>	<i>109</i>
4.3	CASO C – SISTEMA DE CRM PARA EMPRESA DE TV POR ASSINATURA	111
4.3.1	<i>Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais</i>	<i>111</i>
4.3.2	<i>Análise de posicionamento</i>	<i>115</i>
4.4	CASO D – SISTEMA DE B2B PARA EMPRESA FABRICANTE DE COSMÉTICOS	115
4.4.1	<i>Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais</i>	<i>116</i>
4.4.2	<i>Análise de posicionamento</i>	<i>119</i>
4.5	CASO E – SISTEMA DE BILLING E CRM PARA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA	120
4.5.1	<i>Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais</i>	<i>121</i>
4.5.2	<i>Análise de posicionamento</i>	<i>124</i>

5	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	125
5.1	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PARA SOFTWARE SOB ENCOMENDA	125
5.1.1	<i>Fatores situacionais (nível médio interior).....</i>	<i>125</i>
5.1.2	<i>Características pessoais (nível interno).....</i>	<i>127</i>
5.1.3	<i>Proposições sobre a segmentação do mercado.....</i>	<i>131</i>
5.2	ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ATRIBUÍDO PELOS MEMBROS DAS UTDS	134
5.2.1	<i>Dimensões de posicionamento surgidas na pesquisa</i>	<i>135</i>
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	141
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
	APÊNDICE 1: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	152
6.1	PROPÓSITO DA PESQUISA	152
6.2	PROCEDIMENTO PARA SELEÇÃO DE CASOS	152
6.3	PROCEDIMENTO PARA COLETA E REGISTRO DE DADOS	152
6.4	ROTEIRO.....	153
	APÊNDICE 2: FERRAMENTA DE SUPORTE À ANÁLISE DE POSICIONAMENTO	158

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação e da Comunicação (ICT) tem sido reconhecida como um instrumento para impulsionar a modernização e a competitividade dos setores produtivos. O setor da ICT reúne empresas que manufaturam equipamentos e prestam serviços relacionados à captura, ao processamento, à transmissão e à apresentação de informação por meios eletrônicos (OECD: 2002, p. 81).

Embora pouco desenvolvidas e, portanto, variando muito entre os diversos países, as estatísticas sobre produção, difusão e uso da ICT mostram que ela continua a crescer em importância na economia mundial. O gráfico 1 deixa isso claro ao revelar os números desse setor nos países da OECD, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, que representam a maior parcela do PIB mundial. A indústria de software, incluída no setor da ICT, também ocupa papel de destaque na economia mundial. O gráfico 2 apresenta os números dessa indústria nos países membros da OECD e leva em consideração não só o software comprado, mas também o desenvolvido pela própria organização usuária.

De modo similar ao que ocorre nos países da OECD, o setor de ICT em geral e o de software em particular têm crescido continuamente em importância na economia brasileira. Segundo o MCT, Ministério da Ciência e Tecnologia (1999), o Brasil detém a maior indústria da Informática e Telecomunicações da América Latina, com taxa histórica de crescimento anual superior a 10%. Segundo a SOFTEX (2003), o setor de informática brasileiro cresceu em média 20% ao ano entre 1995 e 2000, tendo uma comercialização bruta de R\$ 25,6 bilhões em 2000, sendo R\$ 5,9 bilhões em software. Este volume de software

representa 1,3% do mercado mundial. Os gráficos 3 e 4 demonstram o crescimento da indústria de software no Brasil, comparando sua evolução com o setor de TI e com o PNB.

GRÁFICO 1 – INVESTIMENTO EM ICT NOS PAÍSES DA OECD, 1980-2000

FONTE: OECD (2002)

GRÁFICO 2 – INVESTIMENTO EM SOFTWARE NOS PAÍSES DA OECD, 1990-2000

FONTE: OECD (2002)

GRÁFICO 3 – O SETOR DE INFORMÁTICA NO BRASIL: COMERCIALIZAÇÃO BRUTA

FONTE: MCT (2004)

GRÁFICO 4 – TAXA MÉDIA ANUAL DE CRESCIMENTO

FONTE: SOFTEX (2002b, p.22)

Dois fatores destacam-se ao justificar o porquê o estudo de marketing de sistemas de informação é um tema relevante para pesquisa no Brasil. Primeiro, o país é tido como um dos maiores mercados do mundo para software, sendo seu crescimento constantemente alimentado pelo surgimento de novas aplicações, pela informatização crescente dos serviços e pela disseminação do uso da internet. Segundo, o governo federal definiu software como uma das áreas prioritárias em sua política industrial, direcionando recursos para formação de profissionais nos níveis de graduação e pós-graduação e incentivando empresas do setor.

Assim, num momento em que as empresas brasileiras de software buscam firmar-se perante uma competição global, elas necessitam contribuições que lhes permitam construir vantagens competitivas sustentáveis. O marketing, ao estudar a facilitação das trocas entre empresas, provê conceitos cuja utilização tem se mostrado bem-sucedida em indústrias mais maduras e, portanto, é justificável estudar a aplicação desses mesmos conceitos à indústria de software.

Nesse contexto, este trabalho visa prover uma contribuição ao campo de conhecimento do marketing, buscando entender como alguns de seus conceitos podem ser aplicados ao mercado de software. Trata-se de um trabalho exploratório que objetiva sondar como os compradores comportam-se ao adquirir serviços de desenvolvimento de softwares e como enxergam e avaliam os diversos fornecedores.

1.1 Objetivos do estudo

O objeto de estudo deste trabalho é composto pelas unidades de tomadas de decisão (UTDs) das empresas que compraram softwares sob encomenda para suportar seus processos administrativos e gerenciais. A UTD, também denominada “centro de compras” consiste, segundo HUTT e SPEH (2002, p.86), “de um grupo de pessoas que participam da decisão de compras e que dividem os objetivos e riscos resultantes dessa decisão”.

As UTDs pesquisadas foram selecionadas de empresas que adquiriram software:

- Totalmente desenhados de acordo com os requerimentos da empresa ou foram necessárias significativas alterações no desenho original para adequá-lo aos processos de negócio da organização.
- Que apresentam interface com usuários não técnicos. Tal escolha deve-se à premissa que tais produtos apresentam uma complexidade maior no processo de venda do que aqueles de uso exclusivamente técnico.

Os seguintes objetivos foram perseguidos no estudo do objeto acima:

- Explorar a segmentação do mercado empresarial para softwares sob encomenda.
Segmentação de mercado é um processo de examinar as diferenças entre os compradores (CRAVENS: 1994, p.183). O objetivo de entender tal segmentação foi perseguido por meio do uso do modelo proposto por BONOMA e SHAPIRO (1991). O referido modelo sugere que as variáveis úteis para segmentar o mercado organizacional podem ser agrupadas em nichos concêntricos: o mais externo representando as variáveis demográficas e o mais interno as características pessoais dos membros da UTD. Este estudo se concentra nas variáveis de segmentação relacionadas aos níveis interiores do modelo, ou seja, os “fatores situacionais” e as “características pessoais”.
- Explorar, por meio de uma “análise de posicionamento”, como os membros das UTDs posicionam os fornecedores de software em sua mente.
Essa “análise de posicionamento” (CRAVENS: 1994, p. 315) requer a identificação dos concorrentes servindo o mercado e a determinação de como eles são avaliados e posicionados pelos compradores. Além disso, demanda a análise das necessidades e preferências dos clientes.

Os objetivos acima foram perseguidos por meio de pesquisa exploratória que, segundo MATTAR (1996, p.19), ajuda no desenvolvimento de hipóteses a serem verificadas em pesquisa futura, auxiliando na determinação de variáveis relevantes e no estabelecimento de prioridades para elas.

1.2 Justificativa do estudo

A compreensão do mercado fornecedor de software por parte do cliente apresenta um elevado grau de dificuldade, pois os tipos de aplicação são muito variados, há várias linhas tecnológicas seguidas em sua elaboração, existem fornecedores com variados graus de capacitação técnica e gerencial e há diferentes tipos e quantidades de serviço embutidos na entrega. Como se não bastasse a complexidade inerente ao produto, proliferam acrônimos e jargões na abordagem praticada pelos fornecedores. Posto que o ser humano possui “cognição limitada”, surgem as seguintes questões: Como as diversas organizações abordam esse tipo de compra? Como os participantes das compras de software nas empresas enxergam e categorizam o conjunto de fornecedores?

Os conceitos de segmentação e de posicionamento desenvolvidos pelo marketing fornecem um embasamento teórico que pode auxiliar nas respostas às questões acima, sendo que vários autores destacam a importância do marketing e a necessidade de conceitos aplicados a essa indústria (ALAJOUTSIJÄRVI *et al.*: 2000, p. 154).

Por outro lado, autores da área de marketing organizacional notam a carência de trabalhos acadêmicos sobre segmentação nos mercados industriais em comparação aos feitos nos mercados de consumo. SHAPIRO e BONOMA (1984, p.104) justificam tal dificuldade pelo fato de um mesmo produto industrial ter múltiplas aplicações e, por outro lado, diferentes produtos poderem ser usados em uma mesma aplicação. Além disso, os clientes têm características muito variáveis, sendo difícil saber quais diferenças são importantes. Por tais motivos, os praticantes do marketing em tais mercados utilizam a segmentação mais como um modo de explicar resultados do que como um modo de planejar. Segundo BONOMA e SHAPIRO (1991, p.6) tal carência nos estudos acerca da segmentação é ainda mais destacada se consideradas as necessidades de pragmatismo e relevância dos profissionais de marketing.

Pouca coisa parece ter mudado desde a constatação dos autores. SIQUEIRA e TOLEDO (2001), por exemplo, também destacam a carência de títulos sobre segmentação no mercado industrial, em oposição ao que ocorre para os mercados de bens de consumo. Os autores citam Doyle e Saunders: "a literatura de marketing surpreende pela falta de exemplos práticos de segmentação e posicionamento nos mercados industriais".

Além disso, a literatura também carece de informações úteis a respeito do processo decisório do comprador organizacional, justamente quando "a compreensão do processo de tomada de decisões por parte do responsável pelas decisões de compras... pode servir como um substituto operacional para todos os outros determinantes do comportamento do comprador organizacional" (WEBSTER e WIND *apud* BONOMA e SHAPIRO: 1991, p.100).

Se a literatura sobre segmentação e posicionamento aplicada ao mercado empresarial é escassa, quanto mais ao mercado de sistemas de informação, que corresponde a um campo particular no marketing organizacional.

1.3 *Questões investigadas*

As questões de pesquisa que orientaram a busca dos objetivos acima estão formuladas a seguir.

- Que proposições podem ser feitas acerca da segmentação do mercado empresarial para software sob encomenda, ao aplicar-se os níveis interiores do modelo de Bonoma e Shapiro?

A geração dessas proposições demanda o entendimento de como o processo de compra é conduzido pela UTD. Portanto, a resposta à questão exige estudo de casos reais de compra.

- Como os membros das UTDs das empresas compradoras de software elegem uma posição para os diversos concorrentes?

Tal pergunta será respondida por meio de uma análise de posicionamento, que envolve a determinação dos concorrentes, das dimensões em que a concorrência ocorre, das posições assumidas pelos concorrentes na mente dos clientes e, finalmente, das posições desejadas pelos membros da UTD.

1.4 *Definições de termos conceituais relevantes*

Para fins desta pesquisa, software sob encomenda é aquele que embute uma interação entre o fornecedor e o cliente para se chegar ao seu desenho final. As expressões “software sob encomenda” e “software customizado” são utilizadas alternativamente neste estudo. Como existem diversos graus de customização, serão explorados casos nos quais, na perspectiva do cliente, o grau de customização do produto final é considerado elevado.

Outro conceito que carece de maior definição é o de posicionamento, que apresenta muita variação na literatura de marketing. Portanto, este estudo adota as definições abaixo.

- *Conceito de posicionamento* é o significado atribuído a um produto e que se deriva das necessidades do comprador do mercado alvo (CRAVENS: 1994, p. 303).
- *Posicionar* é a ação de formar uma identidade corporativa, ou de produto, baseada em fatores de posicionamento ditados pelo mercado e, traduzindo tais valores em uma linguagem clara e visual, instalando tal produto em um lugar exclusivo na mente do cliente. Esse lugar deve ser apreciado pelo cliente e diferente daquele ocupado pela concorrência. Essa definição foi desenvolvida a partir de DIMINGO (1988, p.35) e RIES e TROUT (1996).

- *Posicionamento real* é o *locus* assumido por uma empresa no mapa da concorrência existente na mente do comprador. CRAVENS (1994, p.303) utiliza o termo “*posição*”, para referir-se ao posicionamento real e, por este motivo, nesta pesquisa as expressões “posicionamento real” e “posição” são consideradas sinônimas.
- *Análise de posicionamento* é a análise que tem como objetivo definir o posicionamento real assumido pelos diversos concorrentes, bem como as preferências do comprador. CRAVENS (1994, p.303) utiliza essa expressão, embora não a defina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A figura 1 ilustra a linha seguida na revisão da bibliografia que embasa a pesquisa empírica. Foram revisados os conceitos de segmentação e posicionamento, conceitos chave do marketing estratégico. Também foram estudadas as características específicas que a segmentação e o posicionamento assumem no marketing B2B. Finalmente, como o software que requer customização é entregue por meio de um serviço foram revisados aspectos referentes ao marketing de serviços e aos sistemas de informação.

A literatura sobre marketing estratégico estabelece o contexto em que as atividades de segmentação e posicionamento ocorrem no processo de marketing. A literatura de marketing B2B permite o entendimento de teorias já existentes sobre segmentação e posicionamento no mercado empresarial. Finalmente, a literatura sobre marketing de serviços fornece estrutura conceitual para a avaliação desses produtos intangíveis.

2.1 *Marketing Estratégico*

GARDNER e THOMAS (1985) argumentam que o marketing estratégico preocupa-se com as questões de definição da estrutura ampla do marketing *mix* no contexto da posição competitiva de longo prazo. Assim, deveria ser visto como um subconjunto da administração estratégica. Sua argumentação é que se a administração estratégica leva o planejamento (ou pensamento) estratégico a todos os níveis da organização, então o marketing estratégico é a aplicação da perspectiva do planejamento estratégico na área de marketing.

FIGURA 1 – ESQUEMA DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DO ESTUDO

FONTE: Elaborada pelo autor

Para diferenciar o marketing estratégico de estratégia de marketing, os autores dizem que o termo “estratégia de marketing” está relacionado ao composto de marketing (ou marketing *mix*), ou seja, relaciona-se a um plano que combina os elementos do composto para atingir objetivos de curto prazo que são consistentes com o plano estratégico de marketing.

BIGGADIKE (1981, p. 631) acredita que devido à sua preocupação com o ambiente externo, a perspectiva da função marketing é crítica para a administração estratégica. Tal posição coincide com a defendida por SCHENDEL (*apud* GARDNER e THOMAS: 1985, p.59-62), que sustenta que marketing pode ajudar muito com a análise ambiental, entendendo a demanda, o consumidor e as mudanças que se espera da competição e nas taxas de crescimento. Assim, tem muito a contribuir para criar e manter vantagem competitiva no nível da unidade de negócio, mas tem um papel menor no nível da estratégia corporativa. Portanto, o marketing tem um lado orientado a operações, buscando a eficiência na direção existente e tem um outro lado estratégico, que contribui para a mudança da direção do negócio.

Por outro lado, é importante destacar que o marketing não se envolve em muitas questões importantes para o processo de geração de estratégias. Schendel lembra que a

escolha da tecnologia de manufatura, processo de manufatura, estrutura financeira e uso da dívida, entre outros, muitas vezes estão no centro da vantagem competitiva e o papel do cliente é de menor importância. Em outras palavras, há casos em que considerações do lado do fornecimento são mais importantes que aquelas do lado da demanda.

GARDNER e THOMAS (1985, p.2) listam alguns motivos para o presente interesse no marketing estratégico:

- A adoção de abordagens de planejamento orientadas externamente e para o futuro tem exigido mais ênfase no planejamento de todas áreas funcionais, e especialmente da área de marketing.
- Turbulências ambientais e competição global.
- Aumento da familiaridade com conceitos de estratégia.
- O fato de o planejamento no nível corporativo focar-se primariamente em mercados, buscando definir uma carteira de negócios apropriada. Segundo os autores, essa ênfase levou à percepção que o potencial de mercado depende não somente do estágio do ciclo de vida do produto e do total de recursos destinados a um mercado em particular, mas também a como os recursos são gerenciados e aplicados.

Em suma, a análise acima permite posicionar o marketing estratégico no nível da unidade de negócio. Através de políticas, diretrizes e planos de ação, o marketing estratégico define o contexto das “estratégias de marketing” no nível funcional. Pode-se argumentar que, em algumas condições específicas, a influência do marketing estratégico estende-se ao nível corporativo, como uma entrada para direcionar a alocação de recursos.

Os principais construtos desenvolvidos no contexto do marketing estratégico são:

- Conceito de marketing e orientação para marketing.
- Orientação para mercado.

Segundo KOTLER (1994, p.34), o conceito de marketing é uma filosofia empresarial fundamentada em quatro pilares principais: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing coordenado e rentabilidade.

A chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

O primeiro pilar parte da premissa que a eficácia e eficiência demandam a delimitação de um mercado-alvo com um programa de marketing sob medida. O segundo pilar exige que a empresa defina as necessidades de seu cliente-alvo a partir do ponto de vista dele, sendo

com isso, capaz de manter seus clientes atuais e de conseguir clientes novos. O marketing coordenado, por sua vez, demanda a coordenação das várias funções do marketing (vendas, propaganda, pesquisa, etc) entre si e com os outros departamentos da empresa. O conceito de marketing inclui ainda a rentabilidade como pilar, pois seu propósito é ajudar as organizações a atingir suas metas, entre elas o lucro. Pode-se dizer que o conceito de marketing, além de filosofia empresarial, é também uma diretriz prática (BIGGADIKE: 1981, p.623).

Segundo HUNT e MORGAN (1995), o conceito de marketing guia políticas e comportamentos, adquirindo um status “cultural” na organização, tornando-o mais permanente que uma simples estratégia. A orientação para marketing, por sua vez, é considerada a implementação do conceito de marketing (McCARTHY e PERREAULT: 1990).

Em contraste com o foco único no cliente, proposto pela *orientação para marketing*, a *orientação para mercado* envolve um foco duplo, a saber, no cliente e na concorrência. A figura 2 resume a estrutura da fundamentação teórica pesquisada a respeito do marketing estratégico na perspectiva da orientação para mercado.

FIGURA 2 – PRINCIPAIS COMPONENTES DO MARKETING ESTRATÉGICO

FONTE: Elaborada pelo autor

2.1.1 *Orientação para mercado*

Orientação para mercado, como construto de marketing, ainda está em consolidação. Para SHAPIRO (1988, p.120) “orientação para mercado” representa um conjunto de processos que perpassam todos os aspectos de uma empresa, representando muito mais que o clichê “estar próximo ao cliente”.

LAMBIN (2000, p.54) usa o termo “orientação para mercado” para evidenciar a fraqueza do marketing tradicional, extremamente dirigido a aspectos promocionais. O autor também lista algumas dessas fraquezas, entre elas:

- Confinação da orientação-mercado ao departamento de marketing, impedindo a disseminação da cultura-mercado na organização;
- Falta de medidas adequadas de resultados dos altos gastos em marketing operacional;
- Grande destaque à publicidade e promoções, em detrimento da inovação;
- Aversão ao risco, preferindo inovações menores requeridas pelo mercado;
- Negligência dos segmentos de produtos simplificados a preços econômicos, abrindo a porta aos grandes distribuidores e suas marcas próprias.

KOHLI e JAWORSKI (1993, p.2) notaram que a literatura é carente quanto a uma definição clara de “orientação para mercado”, com pouca preocupação com medidas e embasamento empírico da teoria. Os autores formalizam uma definição de orientação para mercado composta de um conjunto de três atividades:

- Geração, por toda organização, de inteligência de mercado acerca das necessidades atuais e futuras dos clientes.
- Disseminação da inteligência entre os departamentos.
- Capacidade de resposta de toda organização a essa inteligência. Tal capacidade é composta de duas dimensões: projeto da resposta, que representa a utilização da inteligência de mercado na geração de planos, e implementação da resposta, ou seja, a implementação dos planos.

O uso da inteligência também ocupa posição de destaque na definição de orientação para mercado feita por HUNT e MORGAN (1995), que possui os seguintes componentes:

- Coleta sistemática de informação sobre clientes e concorrentes, atuais e potenciais.
- Análise sistemática da informação, a fim de desenvolver conhecimento de mercado.
- Uso sistemático de tal conhecimento para guiar o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias.

Os autores frisam que não consideram a questão da coordenação interfuncional como sendo parte do conceito de orientação para mercado, pois, em seu modo de ver, isso se constitui em um fator de implementação.

KOHLI e JAWORSKI (1990, p.1) consideram a “orientação para mercado” como a implementação do conceito de marketing e, portanto, teria o mesmo significado que “orientação para marketing”. Por outro lado, HUNT e MORGAN (1995) defendem que a orientação para mercado deveria ser entendida como suplementar ao conceito de marketing e, portanto, diferente do conceito de marketing e de sua implementação.

De qualquer maneira, o uso do termo “orientação para mercado”, ao invés de “orientação para marketing” é defendido por autores como KOHLI e JAWORSKI (1990, p.3-4) por deixar mais claro que o foco no cliente e na concorrência não é uma atribuição exclusiva da função marketing. Em outras palavras, “orientação para mercado” tem menor carga política e não projeta tanto a função marketing na organização, facilitando para outros departamentos “abraçar” essa causa. Além disso, o termo destaca a palavra mercado, ajudando a gerência a manter em mente que devem monitorar não só os clientes, mas também as forças que os afetam.

Uma discussão freqüente na literatura é se (e em que condições) a orientação para mercado leva a um desempenho econômico superior das empresas que a adotam. LAMBIN (2000, p.63) lista algumas considerações teóricas para suportar a hipótese de uma relação positiva entre a intensidade da orientação para mercado e o desempenho:

- A taxa de fidelidade de uma empresa orientada para mercado é maior, devido ao grande número de clientes satisfeitos; como consequência, os custos de venda e prospecção são menores.
- Uma empresa orientada para o mercado apresenta bom equilíbrio entre crescimento e rentabilidade, pois está sempre desenvolvendo produtos novos ou melhorados.
- Uma empresa orientada para o mercado tem condições de identificar e escolher uma vantagem competitiva sustentável.
- Uma empresa orientada para o mercado possui clientes com menor sensibilidade ao preço, pois desenvolve produtos com valor superior à média do mercado.

Estudos conduzidos por Day demonstram quantitativamente que as organizações orientadas para o mercado são mais rentáveis que aquelas orientadas internamente, ou seja, para si mesmas (AMIGO: 2003, p.149). O quadro 1 compara esses dois tipos de organização.

QUADRO 1 – ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA O MERCADO, COMPARADAS COM ORGANIZAÇÕES DE ORIENTAÇÃO INTERNA

Organizações orientadas para o mercado	Organizações com orientação interna
Segmentam pelas aplicações dos consumidores e pelos benefícios econômicos que eles recebem.	Segmentam por produto.
Conhecem os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores e focalizam um pacote de valores que incluem desempenho do produto, preço, serviço e aplicações.	Consideram que o preço e a tecnologia/ desempenho do produto são as chaves para vendas maiores.
Investem em pesquisa de mercado e na coleta sistemática de relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças de mercado e ajustar a estratégia.	Lidam com boatos e tem dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis.
Tratam os investimentos em marketing da mesma forma que tratam os investimentos em P&D.	Vêem o marketing como um centro de custos, com pouco retorno sobre os investimentos realizados.
Comunicam-se com cada segmento de mercado.	Comunicam-se com os consumidores em geral.
Falam sobre necessidades dos consumidores, participação, aplicações dos produtos/ serviços e segmentos.	Falam sobre desempenho em preço, volumes e retorno de pedidos.
Acompanham os resultados por produto, consumidor e segmento e designam administradores - juniores responsáveis por eles.	Focalizam volumes, margens de produtos e alocação de custos entre divisões. Administradores – juniores não têm lugar devido à natureza política das posições envolvidas.
Vêem os canais como uma extensão da força de vendas e parceiros no atendimento dos consumidores.	Consideram os canais de distribuição apenas como meios de fazer chegar os produtos aos consumidores.
Conhecem as estratégias, hipóteses, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes.	Conhecem as características dos produtos concorrentes.
A administração empenha tanto tempo nos temas de marketing e estratégia competitiva quando em P&D, vendas e recursos humanos.	As atividades de marketing são revistas apenas na época do orçamento.

FONTE: DAY (in AMIGO: 2003, p. 149)

A literatura recente no tema tem buscado diretrizes práticas sobre orientação para mercado, de modo que as organizações que a buscam possam implementá-la. Por exemplo, DAY (1994, p.44) mostra o papel desempenhado pelas competências organizacionais na orientação para mercado e defende que as características distintivas de empresas orientadas para mercado são a maestria na sensibilidade ao mercado e os elos com o cliente. A habilidade de detectar eventos e tendências antes da concorrência é atingida por meio de um questionamento de mente aberta, distribuição sinérgica da informação, interpretações compartilhadas e memória acessível.

- Questionamento de mente aberta: representa um enfoque sistemático de adquirir informação sobre eventos, tendências, oportunidades e ameaças. O autor cita vários enfoques para se fazer tal questionamento como varredura ativa do mercado,

benchmarking auto-crítico, experimentação e melhoria contínuas, bem como imitação informada.

- Distribuição sinérgica da informação: nas organizações orientadas para o mercado, a informação não fica confinada ao seu local de entrada, mas é distribuída, pois se sabe onde mais ela poderia ser benéfica.
- Interpretações compartilhadas: o uso de cenários e outros recursos ajudam as organizações orientadas para o mercado a evitar problemas que freqüentemente ocorrem nos modelos mentais utilizados pelos gerentes, por exemplo, para descrever o funcionamento do mercado e prever as respostas da concorrência. Tais recursos apresentam a vantagem de forçar a articulação, o exame e a conformação desses modelos.
- Memória acessível: o que é aprendido deve ser armazenado na memória coletiva de modo a evitar “reinventar a roda” várias vezes seguidas. O uso da tecnologia da informação desempenha um papel importante neste caso.

Portanto, a orientação para mercado é valiosa por focar a organização em coletar continuamente informação sobre seus clientes alvo e sobre as competências adquiridas pela concorrência, estimulando continuamente o uso de tal informação para criar valor superior para o cliente.

2.1.2 *Inteligência de Mercado*

A inteligência de mercado é uma condição necessária para a orientação para mercado, pois direciona toda a organização para o cliente e para a questão da competitividade. As definições e conceitos relativos à inteligência variam muito, mas seguem duas linhas principais, que poderiam ser rotuladas inteligência competitiva (IC) e inteligência de marketing (IM). Embora as diversas linhas de pesquisa tentem sistematizar a coleta, disseminação e tratamento da informação pelas empresas, é a orientação para a ação bem fundamentada que torna a inteligência de mercado elemento fundamental da orientação para mercado.

MILLER e PRESCOTT (2002, p.1ss), definem a IC como um processo sistemático de monitoramento do ambiente competitivo para coletar, analisar e gerenciar informações que podem afetar os planos, decisões e operações de uma empresa, permitindo decisões bem fundamentadas para as estratégias de negócios da empresa. NOLAN (1999) define IC como

um enfoque organizado, rigoroso e coerente para coleção, análise e informação, e propõe dividi-la em cinco elementos: tarefa, objetivos da coleta, atividades de coleta, informação interina e análise inicial, análise e disseminação.

- Tarefa: nesta fase, a empresa define que informação é necessária e qual seu escopo de coleta. Os líderes deveriam ter objetivos específicos em mente como, por exemplo, coletar informações sobre desenvolvimentos de novos produtos ou outros planos de um concorrente.
- Objetivos da coleta: uma vez que a tarefa esteja definida, ela pode ser refinada em sub-componentes. Podem identificar fontes primárias (indivíduos com conhecimento como fornecedores e clientes ou mesmo empregados do concorrente) e secundárias.
- Atividades de coleta: um bom ponto de partida pode ser as fontes secundárias como a imprensa, anúncios de emprego e artigos técnicos. Embora talvez não sejam as melhores fontes de informações atualizadas e confiáveis, provêm valiosos dados de suporte, bem como meios para identificar fontes primárias que tenham a informação mais atualizada e confiável.
- Informação interina e análise inicial: enquanto coletam a informação, os responsáveis pela IC as checam e avaliam sua precisão e validade.
- Análise: a informação é submetida a uma análise rigorosa, comparando-a com as hipóteses. Cuidado deve ser tomado para não forçar os dados em favor das hipóteses.
- Informação e disseminação: neste ponto, os resultados da coleta e análise são apresentados oralmente e em detalhados relatórios escritos.

KOTLER (1994, p.214-215) também utiliza a expressão “inteligência competitiva” ao tratar das informações que os tomadores de decisão precisam saber sobre seus concorrentes. Em adição, define sistema de “inteligência de marketing” de maneira ampla, como “um conjunto de procedimentos e fontes usados por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes a seus ambientes de marketing” (KOTLER: 1994, p.124). No modelo do autor, o sistema de inteligência competitiva faz parte de um sistema maior - o sistema de informação de marketing, que por sua vez também contém o sistema de registros internos e o sistema de pesquisa de marketing. Uma crítica a esse modelo é o fato de deixar os dois principais focos da orientação para mercado, ou seja, clientes e concorrentes, dispersos dentro de seu modelo de inteligência de marketing.

A palavra “inteligência” na literatura sobre orientação para mercado enfatiza menos a questão da descoberta da informação e mais o seu uso, abordando temas como o papel da

cultura e da aprendizagem organizacional no tratamento da informação. Veja, por exemplo, a postura de DAY (*apud* NARVER e SLATER, 1995):

A market driven culture supports the value of thorough market intelligence and the necessity of functionally coordinated actions directed at gaining a competitive advantage. Because of its external emphasis on developing information about customers and competitors, the market-driven business is well positioned to anticipate the developing needs of its customers and respond to them through the addition of innovative products and services. This ability gives the market-driven business an advantage in the speed and effectiveness of its response to opportunities and threats. Thus, a market orientation is inherently a learning orientation.

Avaliando as diversas definições de “inteligência” presentes na literatura, pode-se inferir que a expressão “inteligência de mercado” seria a mais apropriada para definir um sistema com focos no mercado e na concorrência, pelas mesmas razões que KOHLI e JAWORSKI (1990, p.3-4) preferem a expressão “orientação para mercado”, ao invés de “orientação para marketing”.

A segmentação e o posicionamento, fundamentais numa organização orientada para o mercado só podem ser levadas a cabo pressupondo um efetivo sistema de inteligência de mercado.

2.1.3 Segmentação

Os conceitos de segmentação e posicionamento devem ser vistos dentro de uma perspectiva da evolução do marketing, que passou de um estágio inicial de massa (ex: Ford modelo T), para o estágio de variedade (ex. General Motors sob o comando de Alfred Sloan) e então para o marketing direcionado, costumeiramente denominado *target marketing*.

Como segmento de mercado entende-se um grupo de clientes que têm comportamento comum e que pode ser explicado por variáveis demográficas, sociológicas, e outras. A partir dessa definição, conclui-se que os mercados já estão segmentados e o papel da empresa vendedora é identificar esses segmentos. Em outras palavras, a segmentação permite a visualização de como os clientes podem ser agrupados. Outro lado da moeda é o entendimento, por parte da empresa, de como o comprador avalia e percebe cada um dos concorrentes no mercado, ou seja, como os clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos.

Ao selecionar um ou mais segmentos de mercado para atuar, o mercado-alvo, a empresa deve definir uma estratégia de posicionamento, que consiste num conjunto de ações

para auxiliar o cliente alvo a mentalizar o conceito que a empresa deseja estabelecer a respeito de sua marca (CRAVENS: 1994, p.303).

No ponto de vista de BIGGADIKE (1981, p.624), a segmentação de mercado e sua contrapartida, o posicionamento, são as contribuições mais importantes que o marketing fornece à administração estratégica. De fato, segmentação e posicionamento estão intimamente relacionados entre si pelo fato de serem atividades que orientam a postura estratégica da empresa. TOLEDO e SIQUEIRA (2001) lembram que a priorização dos mercados-alvo é um requisito para segmentação e posicionamento eficazes. Portanto, o processo como um todo é constituído de 3 P's: Partição, Priorização e Posicionamento.

A partição, uma denominação alternativa para segmentação, consiste na análise do mercado e da demanda, exigindo:

- Definição de variáveis que permitam diferenciar os grupos distintos de compradores, buscando variância mínima dentro de cada segmento e máxima entre os segmentos;
- Desenho do perfil dos segmentos obtidos de forma a definir compostos de marketing específicos para cada um deles.

A priorização constitui-se na seleção dos segmentos que serão “alvo” da estratégia de marketing da empresa. Tal priorização é feita em termos da oportunidade que representam, lembrando que oportunidade é a conjunção da atratividade (ex: mercado inexplorado, com alta taxa de crescimento, alta rentabilidade e tamanho) frente à posição competitiva da empresa.

O posicionamento, por sua vez, consiste em “desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo.” (KOTLER: 1996, p.270)

O propósito da segmentação e seleção de mercados-alvo é a utilização dos recursos de marketing da empresa da maneira eficaz. Sua aplicação enseja as seguintes alternativas estratégicas (WEBSTER: 1991, p.101):

- Marketing concentrado, que significa focar todo esforço de marketing em um único segmento cuidadosamente definido. O resultado é provavelmente um conjunto pequeno de produtos, usualmente associado à alta qualidade e altos preços, com estratégias promocionais e de distribuição altamente seletivas.
- Marketing diferenciado, que implica em se utilizar enfoques distintivos de marketing em dois ou mais segmentos cuidadosamente selecionados. Em geral a empresa define

ofertas distintas para cada segmento ou, então, a diferença é predominantemente promocional. Além disso, a empresa define diferentes políticas de preços e de distribuição.

- Marketing indiferenciado, que é representado pela ausência de segmentação. Tal estratégia pode refletir uma falta de análise e planejamento gerencial ou pode ser uma escolha estratégica consciente devido à falta de diferenciação significativa entre clientes em termos de sua resposta ao esforço de marketing.

O conceito de segmentação de mercado foi introduzido à comunidade do marketing por Wendell Smith (*apud* WINTER e THOMAS, *in* GARDNER E THOMAS: 1985, p.253), que a explica nas seguintes palavras:

A segmentação é baseada em desenvolvimentos do lado da demanda do mercado e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e esforço de marketing aos requerimentos do consumidor ou usuário. Na linguagem do economista, a segmentação é desagregadora nos seus efeitos e tende a reconhecer as diversas agendas da demanda onde somente uma era reconhecida.

A segmentação de mercado, por outro lado, consiste em ver um mercado heterogêneo (caracterizado por demandas divergentes) como um número de mercados homogêneos menores em resposta a preferências de produto diferentes entre segmentos importantes de mercado. Isso pode ser atribuído aos desejos dos consumidores e usuários por uma satisfação mais precisa de seus desejos diversos.

(Trad. do autor)

A segmentação auxilia a empresa a entender globalmente seu mercado, inclusive como e porque os clientes compram. Além disso, permite seleção racional de segmentos mais adequados às capacidades da empresa. Finalmente, permite o desenvolvimento de estratégias, planos e programas para satisfazer de maneira lucrativa os diferentes segmentos e dar à empresa um diferencial competitivo (SHAPIRO e BONOMA: 1984, p.104).

Além disso, o desenvolvimento de novos segmentos de mercado é uma grande fonte de oportunidades estratégicas. De acordo com HOFER e SCHENDEL (1978, p.119), durante a evolução inicial dos produtos/ mercados, os segmentos se desenvolvem naturalmente à medida que novos tipos de consumidores entram no mercado. A pesquisa é o único modo de tentar antecipar o desenvolvimento de tais segmentos.

Essa evolução natural dos mercados é também comentada por BONOMA e SHAPIRO (1991, p.4), que revisam os estudos de Wendell Smith sobre essa dinâmica. Ao se começar com um novo produto ou uma nova indústria, os profissionais de marketing tentam

convergir as demandas individuais do mercado para uma oferta única ou limitada. Entretanto, quando a concorrência aumenta, o profissional de marketing pode determinar que é melhor aceitar a demanda divergente do mercado e ajustar as linhas de produto e estratégias de mercado ou, em outras palavras, segmentar o mercado.

GARDNER e THOMAS (1985, p.26) sugerem que se o mercado fornecedor é concentrado e o produto relativamente indiferenciado, então a estratégia competitiva mais viável é de menor custo com ganho de participação de mercado. Essa estratégia é baseada no efeito da curva de aprendizagem. Por outro lado, caso a empresa não possa atingir a dominância de mercado, nem pretenda ficar como “seguidora”, pode adotar a segmentação como estratégia. Para isso não basta que se consiga diferenciar os clientes, mas também é necessário conseguir uma “tecnologia de produção diferenciada, que faça com que qualquer concorrente tenha alto custo ao servir diversos segmentos”.

ABELL (1991) propõe uma estrutura para descrição de segmentos que considera outros aspectos além do cliente em si. Segundo o autor, um segmento não deve ser pensado apenas em termos de mercado, mas sim de uma combinação produto-mercado-tecnologia. Em outras palavras, um segmento produto-mercado trata-se de um conjunto dos produtos que atendem determinada necessidade de determinado segmento de mercado com determinada tecnologia.

Segundo WINTER e THOMAS (*apud* GARDNER e THOMAS: 1985 p.257), a entrada competitiva em segmentos do mercado é não só uma reação à heterogeneidade dos consumidores, mas também uma causa dela, pois as ofertas que estão competindo entre si redefinam os desejos dos consumidores.

A segmentação de mercado pode ser feita mesmo que a empresa adote uma estratégia de marketing indiferenciado. Segundo BONOMA e SHAPIRO (1991, p.2), as três principais razões para se segmentar um mercado são:

- Análise: a segmentação permite um melhor entendimento do mercado como um todo, bem como porquê e como os clientes compram.
- Seleção de mercado: a segmentação permite selecionar, como alvo mercadológico, aqueles segmentos que melhor se adaptem à competência da empresa.
- Gerência de marketing: a segmentação facilita o desenvolvimento de estratégias, planos e programas que satisfaçam, de forma lucrativa, as necessidades de diferentes segmentos, além de prover um caminho para a empresa encontrar uma vantagem competitiva.

CRAVENS (1994, p.183-213) define segmentação de mercado como o processo de colocar os clientes de um produto-mercado em subgrupos de maneira que os componentes de cada subgrupo respondam de maneira semelhante a uma estratégia particular de posicionamento. O autor também defende que embora comparações amplas de vantagem competitiva possam ser feitas para um produto-mercado inteiro, intuições mais profundas sobre vantagem e oportunidades de mercado podem ser obtidas a partir da análise de segmentos.

Além de buscar-se variáveis que permitam a segmentação do mercado, é necessário buscar outras que possibilitem entender a natureza de cada um dos segmentos formados, ou seja, variáveis que exerçam o papel de descritoras de perfil. No caso de mercados de consumo, as principais variáveis de segmentação são:

- Geográficas e demográficas, consideradas mais úteis na descrição dos segmentos do que em sua identificação;
- Psicográficas, que são representadas por características como personalidade e estilo de vida.

Entretanto, há outras categorias de variáveis como o comportamento de compra, situação de uso e as necessidades e preferências dos compradores (ex: atitude, consciência de marca, preferência de marca). Nos mercados organizacionais é possível chegar-se a uma segmentação utilizando-se variáveis como tamanho da empresa, o estágio de desenvolvimento da indústria e o estágio da empresa no sistema de valor agregado (produtor, distribuidor, varejista).

VAN RAAIJ e VERHALLEN (1994, p.50) classificam as variáveis de segmentação utilizando-se de duas dimensões: grau de subjetividade e nível de generalidade. Quanto ao grau de objetividade, as variáveis podem ser objetivas ou subjetivas.

- Objetivas: aquelas sobre as quais não há muita discordância dos pesquisadores, como dados de censo ou de painéis de consumidores.
- Subjetivas: construtos mentais dos consumidores, normalmente medidos em pesquisas e entrevistas.

A outra dimensão seria o nível de generalidade da variável. Em um nível mais geral estariam as variáveis mais estáveis, sejam elas características pessoais ou comportamentais, cujo uso levaria a segmentos adequados a vários tipos de produtos e serviços. Um pouco menos genéricas seriam as variáveis aplicadas a um domínio específico como, por exemplo, o domínio da recreação. E, finalmente, no nível menos genérico estariam as variáveis

relacionadas a uma marca específica como, por exemplo, uso e lealdade à marca. O quadro 2 exemplifica essa categorização das variáveis de segmentação.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO

Generalidade / Objetividade	Objetiva	Subjetiva
Geral (padrões de comportamento, características pessoais)	Renda. Idade. Educação. Padrões comportamentais.	Valores gerais. Estilo de vida. Personalidade.
Específicas no domínio (ex: uso de produto)	Situação de uso. Frequência de uso. Comportamento de substituição.	Opiniões. Percepção. Atitude. Valores específicos do domínio.
Específica quanto à marca (ex: uso de marca)	Lealdade à marca (comportamento). Frequência de ações de uso.	Lealdade à marca (atitude). Preferência. Avaliação. Intenção de compra.

FONTE: VAN RAAIJ e VERHALLEN (1994, p.51)

A pesquisa de segmentação tem dois principais aspectos (WIND: 1978, p.319-323): a determinação de pertinência a um segmento (classificação) e o desenho dos perfis dos segmentos (discriminação), que demanda o entendimento dos seus descritores. Enquanto as bases de segmentação são as variáveis independentes, os descritores são as variáveis dependentes. Alguns autores preferem estabelecer uma segmentação dependendo da atividade de marketing a ser realizada:

- Para entendimento do mercado: benefícios buscados, padrões de uso, necessidades, lealdade à marca, padrões de mudança, um híbrido dessas variáveis.
- Para estudos de posicionamento: uso do produto, preferências de produto, benefícios buscados, um híbrido dessas variáveis.
- Para conceitos e introdução de novos produtos: reação a novos produtos (ou intenção de compra, preferência em relação ao produto atual, etc), benefícios buscados.
- Para decisões de preço: sensibilidade a preços, prontidão na compra, sensibilidade a preços em relação ao padrão de uso/ compra.
- Para decisões de publicidade: benefícios buscados, uso de mídia, psicografia/ estilo de vida, um híbrido dessas variáveis.
- Para decisões de distribuição: lealdade à loja, benefícios buscados na seleção da loja.

Wind descreve quatro tipos de modelo utilizados no esforço de segmentação de mercado: *a priori*, baseada em *clusters*, flexível e por componentes. A segmentação *a priori* e a baseada em *clusters* diferem somente no modo como as variáveis de segmentação são escolhidas: no segundo método, o número e tipo das variáveis não são conhecidos com antecedência e são definidos por intermédio do agrupamento dos respondentes com base em similaridades em variáveis selecionadas. Os modelos flexíveis de segmentação trabalham com um enfoque dinâmico, no qual é possível desenvolver e examinar um grande número de segmentos alternativos, cada qual composto por elementos que têm respostas similares a uma configuração de produto. Na segmentação por componentes, a ênfase deixa de ser a partição do mercado e passa a ser a predição de qual o tipo de pessoa será mais responsiva a uma determinada característica do produto.

No marketing organizacional, especificamente, a literatura recomenda que a segmentação do mercado seja feita em duas etapas: macro-segmentação e micro-segmentação. A macro-segmentação concentra-se nas características e situação da organização compradora (ex: tamanho, localização geográfica, tipo de atividade), enquanto que a micro-segmentação, concentra-se nas características das unidades de tomada de decisões dentro de cada macro-segmento, o que exige um alto grau de conhecimento do mercado (HUTT e SPEH: 2002, p.164-165).

Após o reconhecimento dos diversos segmentos, a empresa vai selecionar o(s) segmento(s) em que deseja atuar. Isso requer uma “análise estratégica dos segmentos de mercado”. As principais áreas de análise seriam, segundo CRAVENS (1994), a análise do cliente, análise do competidor, análise do posicionamento e definição da atratividade financeira e de mercado.

2.1.4 Seleção de mercado alvo

A “seleção de mercado-alvo” é usualmente denominada *targeting*, expressão inglesa que se popularizou devido à concisão. Segundo CRAVENS (1994, p.295-320) a empresa deve avaliar suas oportunidades e então decidir qual estratégia de *targeting* adotar, colocando na mira um único segmento, alguns segmentos selecionados, múltiplos segmentos, ou então a maioria dos segmentos no produto-mercado.

O autor lista alguns fatores que influenciam essa escolha da estratégia de *targeting*: estágio de maturidade do produto-mercado, grau de diversidade do comprador, posição

competitiva da empresa no produto-mercado, estrutura e intensidade da concorrência, capacidades e recursos corporativos, considerações a respeito de economias de escala. O quadro 3 resume as vantagens e limitações do *targeting* seletivo e extensivo:

QUADRO 3 – VANTAGENS COMPARATIVAS DAS ESTRATÉGIAS DE *TARGETING*

	<i>targeting</i> seletivo	<i>targeting</i> extensivo
Vantagens	<p>Requer menos recursos.</p> <p>Constrói vantagem competitiva através da especialização.</p> <p>Oferece oportunidade de mirar nos compradores mais promissores.</p>	<p>Oportunidade para desenvolver uma forte posição no mercado.</p> <p>Oportunidade de expansão de vendas.</p> <p>Grande conhecimento de marketing devido à amplitude do escopo.</p>
Limitações	<p>Potencialmente vulnerável à competição por parte de empresas grandes.</p> <p>Afetado por grandes mudanças na demanda do segmento.</p>	<p>Requer grandes recursos e experiência em marketing.</p> <p>Apresenta complexidade na seleção de segmentos favoráveis.</p> <p>Oferece possibilidade de diluição de vantagem competitiva devido ao escopo.</p>

FONTE: adaptado de CRAVENS (1994, p.303)

2.1.4.1 Posicionamento de mercado

A “seleção de mercado alvo” é também denominada “posicionamento de mercado” por alguns autores, entre eles TOLEDO e GOUVÊA (1995, p.317). DIMINGO (1988, p.35) resume tal conceito da seguinte forma:

Posicionamento de mercado é o processo de identificar e selecionar um mercado ou segmento que apresenta potencial de negócio, colocar na mira os concorrentes vulneráveis e criar uma estratégia competitiva. Essencialmente, o processo envolve a determinação de critérios para sucesso competitivo – conhecimento do que o mercado deseja e necessita, identificação das fortalezas e vulnerabilidades da empresa e da concorrência e avaliação da habilidade de atender aos requerimentos do mercado melhor do que a concorrência.

(Trad. do autor)

A “atratividade” é um construto que abarca o “potencial de negócio” citado por Dimingo. Um segmento é mais ou menos atrativo, dependendo de seu tamanho, de sua taxa anual de seu crescimento, de seu histórico de margens de lucro e assim por diante. Entretanto, a quantificação da atratividade não é uma tarefa simples, o que costuma ser um fator restritivo à adoção da segmentação por parte de muitas organizações (SIQUEIRA e

TOLEDO: 2001, p.11). O quadro 4 lista alguns fatores que podem auxiliar na determinação da atratividade de um mercado.

QUADRO 4 – FATORES DETERMINANTES DA ATRATIVIDADE DE UM MERCADO

Fatores de mercado: tamanho (em volume financeiro e em unidades) <ul style="list-style-type: none"> - Tamanho dos segmentos chave. - Taxa anual de crescimento (total, por segmento). - Diversidade do mercado. - Sensibilidade ao preço, à serviços e à fatores externos. - Variações cíclicas. - Sazonalidade. - Poder de barganha dos fornecedores. - Poder de barganha dos clientes. 	Fatores financeiros e econômicos <ul style="list-style-type: none"> - Margens de contribuição. - Fatores de alavancagem como economia de escala e experiência. - Barreiras de entrada e saída (financeiras e não financeiras). - Utilização da capacidade.
Competição <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de concorrentes. - Grau de concentração. - Variações de tipo e <i>mix</i>. - Entradas e saídas. - Variações nas participações de mercado. - Substituição por nova tecnologia. - Graus e tipos de integração. 	Fatores tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> - Maturidade e volatilidade. - Complexidade. - Diferenciação. - Patentes e direitos autorais. - Necessidade de tecnologia do processo de manufatura.
	Fatores sócio políticos no ambiente <ul style="list-style-type: none"> - Leis e regulamentações governamentais. - Influência com grupos de pressão e representantes do governo. - Fatores humanos como sindicalização e aceitação da comunidade.

FONTE: ABELL e HAMMOND (1979, p.214)

ABELL e HAMMOND (1979, p.217) lembram que tais fatores devem ser utilizados apenas como ponto de partida para avaliação da atratividade, pois variam muito em importância de acordo com a situação. Além disso, sua importância relativa também se altera sob a influência de outras variáveis como, por exemplo, a natureza do produto e o comportamento do cliente.

Porter elaborou um modelo contendo cinco forças competitivas que definem a atratividade de uma indústria. Essas forças são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

FIGURA 3 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAM A ATRATIVIDADE DE UMA INDÚSTRIA

FONTE: PORTER (1990, p.4)

As cinco forças determinam a rentabilidade porque influenciam preços, custos e investimento necessários (PORTER: 1990, p.4-6). Segundo o autor:

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Porter destaca que a empresa não é prisioneira da estrutura de sua indústria, pois pode, por meio de suas estratégias, influenciar as cinco forças e, com isso, modificar fundamentalmente a atratividade para melhor ou para pior.

Após a avaliação da atratividade intrínseca dos produtos-mercado e dos segmentos, o marketing estratégico propõe a análise da competitividade da empresa em cada um deles. A importância da competitividade do ponto de vista conceitual é destacada por DAY (1994,

p.38), que a julga como o centro do desenvolvimento da estratégia, praticamente definindo o campo da administração estratégica. Numa visão dinâmica, a competitividade deve ser “entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO e FERRAZ, *apud* CAMPANHOLE: 1999 p. 87).

Ao analisar sua competitividade num segmento, a empresa deve considerar também que, embora um produto-mercado possa ser muito atrativo em si, detendo a chamada competitividade intrínseca, pode não sê-lo para ela quando se consideram suas forças e fraquezas em relação a um concorrente perigoso (LAMBIN 2000, p.335-337). Além disso, não basta que se identifique uma vantagem competitiva aproveitável – é necessário avaliar se e como é possível sustentar tal vantagem.

Lambin define vantagem competitiva como “o conjunto das características ou atributos detidos por um produto ou marca que lhe confere uma certa superioridade sobre os seus concorrentes imediatos”. Além disso, são dois os tipos de vantagem competitiva: interna e externa. A vantagem competitiva é externa quando se apóia em qualidades distintivas do produto, que permitem a prática de um preço de venda superior ao praticado pela concorrência. Por outro lado, a vantagem competitiva é interna quando a empresa tem um custo de produção inferior, devido a uma superioridade na produção, administração ou gestão do produto. A figura 4 ilustra essas duas dimensões da vantagem competitiva: o “poder de mercado” e a “produtividade”.

No eixo vertical mede-se a produtividade da empresa com relação ao seu principal concorrente e no eixo horizontal mede-se seu poder de mercado, ou preço máximo de venda aceitável pelo comprador, em relação ao principal concorrente. A partir dessa estrutura, a posição ideal do ponto de vista de competitividade é aquela onde a empresa possui custos menores que seu principal concorrente, mas consegue obter preços prêmio.

DAY (1994, p.38), ao estudar as fontes de vantagem competitiva, propõe que são duas as suas fontes – os ativos e as competências.

Ativos são os recursos que o negócio acumulou, como investimentos em escala, escopo e eficiência de instalações e sistemas, marcas e conseqüências financeiras da localização sobre os custos de fatores de produção e suporte governamental.

As competências constituem-se em um fator que une todos os ativos e possibilita que sejam usados de maneira vantajosa. As competências diferem dos ativos porque a elas não se

pode atribuir um valor financeiro, mas estão tão intimamente entranhadas nas práticas e rotinas organizacionais que não podem ser comercializadas ou imitadas. As competências são de difícil identificação porque o componente conhecimento é tácito e disperso. Contribuem para as competências o conhecimento e as habilidades advindas de conhecimento técnico, treinamento e experiência acumulada com o processo, bem como o conhecimento construído nos sistemas técnicos, nos sistemas gerenciais, além dos valores e normas, que transcendem competências individuais e as unifica em um todo coerente (LEORNARD-BARTON, *apud* DAY: 1994, p.38-40).

FIGURA 4 – DIMENSÕES DA VANTAGEM COMPETITIVA

FONTE: LAMBIN (2000, p. 337)

A figura 5 ilustra as fontes de vantagem competitiva segundo as teorias da competitividade baseada em recursos.

Algumas dessas competências poderiam ser chamadas competências distintivas, por suportar uma posição de mercado valiosa e difícil de ser equiparada. Outras competências poderiam ser denominadas competências centrais (*core competencies* no original) por suportar múltiplas linhas de negócios.

FIGURA 5 – FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO SUPERIOR

FONTE: DAY (1994, p.40)

PORTER (1990, p.31), também destaca aquelas fontes de competitividade que estão nos limites da empresa, ou seja, em sua “cadeia de valores”. Esse conceito possibilita uma análise sistemática de todas as atividades executadas pela empresa, à busca daquelas de maior relevância estratégica. Recentemente, as empresas têm sido levadas à busca da competitividade não só a partir de variáveis internas, mas também a partir do sistema de valores que agrega todo canal de marketing de que faz parte, ou seja, desde os fornecedores até os clientes. Essa abordagem de competitividade é defendida principalmente por filosofias administrativas como o TQM, que prega a integração das cadeias de valores como uma fonte de vantagem competitiva.

Várias técnicas foram desenvolvidas para auxiliar a difícil tarefa de fazer uma análise objetiva da atratividade de um segmento de mercado versus a competitividade da empresa. As mais conhecidas são a matriz BCG e a matriz GE. A matriz BCG mede a competitividade de uma empresa por sua participação de mercado e mede a atratividade do mercado por sua taxa de crescimento. A matriz GE surgiu como crítica a essa simplificação excessiva das

medidas de atratividade e competitividade, propondo fatores adicionais que são ponderados para compor cada uma dessas duas dimensões. Embora as duas ferramentas estejam sujeitas a críticas, apresentam a vantagem de obrigar a gerência a avaliar mais profundamente seu mercado, ambiente competitivo e sua competitividade.

2.1.5 *Posicionamento*

KOTLER (1996, p.270) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distintivo e valorizado nas mentes dos consumidores alvo”. Para que tal posicionamento seja possível, é necessário que a empresa apresente diferenças claras em relação aos concorrentes e, também, que decida quantas e quais diferenças vai promover. Portanto, é essencial que a empresa tenha claro em que medida diferencia-se de seu concorrente antes de posicionar-se de maneira adequada perante o cliente.

2.1.5.1 *Diferenciação competitiva*

Para PORTER (1990, p.111-121) uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser única em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, que venda um maior volume por um determinado preço ou obtenha outros benefícios, como a lealdade do comprador durante quedas cíclicas do mercado. O autor lembra que os compradores não pagam por valor que não percebem e define dois mecanismos pelos quais, no seu entender, uma empresa pode criar valor que justifique um preço-prêmio. São eles:

- Redução do custo do comprador

Para redução de custos, as oportunidades mais importantes encontram-se naquelas atividades da cadeia de valor do cliente que representam parcela significativa de seus custos.

- Elevação do desempenho do comprador

Para elevar o desempenho do comprador é necessário entender suas necessidades através da análise de valor.

KOTLER (1996, p. 259-260) recorda que o número de oportunidades de diferenciação varia conforme o tipo de indústria e, então, lista algumas variáveis de diferenciação reproduzidas no quadro 5.

QUADRO 5 – VARIÁVEIS DE DIFERENCIAÇÃO

Produto	Serviços	Pessoal	Imagem
Características Desempenho Conformidade Durabilidade Confiabilidade Facilidade de conserto Estilo Design	Entrega Instalação Treinamento do consumidor Serviços de consultoria Consertos Variados	Competência Cortesia Credibilidade Confiança Orientação para o cliente Comunicação	Símbolo Mídia Atmosfera Eventos

FONTE: KOTLER (1996, p. 260)

PORTER (1990, p.115-118) define os chamados “condutores de singularidade” como fatores que podem resultar em diferenciação quando utilizados para produzir algo valorizado pelo cliente. O quadro 6 lista e comenta tais condutores.

QUADRO 6 – CONDUTORES DE SINGULARIDADE: FONTE DE DIFERENCIAÇÃO

Condutor de singularidade	Exemplos e comentários sobre potenciais de diferenciação
Escolhas políticas	Desempenho e características do produto oferecido; serviços fornecidos; intensidade de uma atividade (ex: gastos com publicidade); conteúdo de uma atividade; tecnologia; qualidade; procedimentos; especialização e experiência do pessoal; informações empregadas para controlar uma atividade
Elos	Elos dentro da cadeia de valores; elos com fornecedores; elos com canais. A palavra “elo” pode ser entendida como “coordenação de atividades”.
Oportunidade	Ser o pioneiro pode dar um diferencial, como ajudar a estabelecer uma marca. Ser o último pode possibilitar a empresa a adotar uma tecnologia mais recente.
Localização	Um exemplo seria um banco varejista que pode ter as localizações mais convenientes de filiais e caixas automáticos.
Inter-relações	Compartilhamento de recursos com unidades empresariais irmãs.
Aprendizagem e vazamento	Se a aprendizagem apresenta potencial de gerar diferenciação, seu vazamento para concorrentes reduz sua contribuição para diferenciação.
Integração	A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela passa a ter melhores condições de coordenar atividades e controlar seu desempenho.
Escala	Uma grande escala pode possibilitar que uma atividade seja executada de maneira superior a àquela derivada de uma escala menor.
Fatores institucionais	Um exemplo seria uma boa relação com um sindicato, que poderia permitir que uma empresa estabeleça definições singulares de tarefas para seus empregados.

FONTE: preparado pelo autor a partir de PORTER (1990, p.115-118)

TREACY e WIERSEMA (1995, p. 20-30) sugerem quatro regras para diferenciar-se:

- Regra 1: Entregue a melhor oferta do mercado sendo excelente em uma dimensão específica de valor. Tal regra exige uma proposta de valor que ultrapasse a concorrência na dimensão mais relevante, mas deve-se manter padrões razoáveis nas outras dimensões também.
- Regra 2: Mantenha as outras dimensões de valor nos padrões aceitáveis. O ponto aqui é não se esforçar para ser o melhor nestas outras dimensões.
- Regra 3: Domine seu mercado por melhorar seu valor a cada ano. A premissa que sustenta esta regra é que as expectativas dos clientes crescem à medida que os padrões de valor sobem.
- Regra 4: Construa um modelo operacional bem afinado, dedicado a entregar o valor diferencial.. A premissa aqui é que produzir valor sempre melhor e além da concorrência demanda um modelo operacional superior e dedicado.

Treacy e Wiersema sustentam que são possíveis três propostas de valor para as empresas: melhor custo total, melhor produto e melhor solução total. Dependendo da proposta de valor que a empresa persegue, ela poderia ser classificada em uma das seguintes “disciplinas de valor”: excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente (quadro 7).

QUADRO 7 – DISCIPLINAS DE VALOR E SEUS MODELOS OPERACIONAIS

Proposta de valor	Disciplina de valor seguida	Modelo operacional
Melhor custo total	Excelência operacional	<p>Processos otimizados para reduzir custos e incômodos.</p> <p>Operações padronizadas, simplificadas, altamente controladas e planejadas centralmente.</p> <p>Sistemas gerenciais que focam em transações integradas e confiáveis e adequação a normas.</p> <p>Cultura que abomina perdas e recompensa a eficiência.</p>
Melhor produto	Liderança de produto	<p>Foco no desenvolvimento de produto e exploração de mercado.</p> <p>Estrutura de negócios em constante mudança para ajustar-se às iniciativas empreendedoras e re-direcionamentos típicos de um território inexplorado.</p> <p>Sistemas gerenciais orientados para resultados, que medem e recompensam sucesso de novos produtos e que não punem a experimentação.</p> <p>Cultura que encoraja a criatividade individual, realização, pensamentos inovadores e mentalidade orientada à criação do futuro.</p>

QUADRO 7 - CONTINUAÇÃO

Proposta de valor	Disciplina de valor seguida	Modelo operacional
Melhor solução total	Intimidade com o cliente	<p>Obsessão com o processo de desenvolvimento de soluções (i.e., suporte ao cliente no entendimento do que é necessário), gerenciamento dos resultados (i.e., assegurar-se que a solução é implementada adequadamente) e gerenciamento do relacionamento.</p> <p>Estrutura de negócios que delega a tomada de decisão aos empregados mais próximos ao cliente.</p> <p>Sistemas gerenciais orientados à criação de resultados para clientes cuidadosamente selecionados.</p> <p>Cultura que abraça soluções específicas ao invés de gerais e esforça-se para manter relações profundas e duradouras com os clientes.</p>

FONTE: Resumo elaborado pelo autor a partir de TREACY e WIERSEMA (1995, p.29-41)

Por excelência operacional, entende-se a entrega de produtos e serviços confiáveis a preços competitivos, entregues com inconveniências ou dificuldades mínimas. Por liderança de produto, entende-se a entrega de produtos que constantemente redefinem o estado da arte. Finalmente, por intimidade com o cliente entende-se a venda de uma solução total, não somente um produto ou serviço.

Um aspecto chave na busca da diferenciação competitiva é o entendimento do que é valor para o cliente e como ele equaciona as diversas ofertas concorrentes na busca daquela de maior valor.

2.1.5.2 Valor

Para uma organização conseguir performance superior deve criar uma vantagem competitiva sustentável ou, em outras palavras, criar valor superior para seus clientes de maneira sustentável (NAVER e SLATER: 1990, p.20).

PORTER (1990, p.2) define valor como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, sendo que o valor superior provém de ofertar benefícios equivalentes à concorrência por preços mais baixos ou fornecer benefícios singulares por um preço mais alto. Kotler, diferentemente de Porter, não utiliza conceitos monetários ao definir valor, que segundo o autor é uma “estimativa do consumidor em relação à capacidade global do produto satisfazer a suas necessidades” KOTLER (1996, p.26). De fato, para alguns consumidores, “valor econômico não é a forma de valor mais importante” (RICHINS, *apud* GOLDSTEIN: 2000, p.

49) e essa constatação constitui-se na principal diferença entre a abordagem econômica e a de marketing sobre o valor.

ZEITHAML (1988, p.13) define valor percebido como a avaliação global do consumidor quanto à utilidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado. De maneira análoga, TREACY e WIERSEMA (1995, p.20) definem valor para o cliente como a soma dos benefícios recebidos menos os custos incorridos na aquisição do produto ou serviço, sendo que os custos devem considerar não somente o montante envolvido na compra e manutenção, mas também em atrasos, erros e outros esforços.

Do exposto acima, nota-se que o conceito de valor percebido é relevante por ser uma dimensão na óptica do cliente, permitindo uma “tradução” de conceitos como rentabilidade e vantagem competitiva para aquele ponto de vista. Deste modo, segmentação, seleção de mercado alvo e posicionamento podem ser expressos em termos do valor para o cliente. A segmentação passa a ser o processo de entender as diversas agendas de valor que compõem um mercado total. Na seleção de mercado(s) alvo, a empresa decide em quais segmentos vai focar, avaliando sua competitividade no fornecimento do valor esperado. No posicionamento, a empresa comunica o valor a ser fornecido para o cliente. WEBSTER (1991, p.102), por exemplo, destaca que o posicionamento está fortemente relacionado à proposta de valor da empresa, consistindo nas razões porque (*“reasons why”*) os clientes deveriam escolher a empresa ao invés de seus concorrentes.

O valor oferecido por uma empresa aos seus compradores não é passível de uma avaliação antecipada precisa, pois uma compreensão detalhada de como o produto o afeta exige uma experiência de uso. Portanto, os compradores utilizam indicações como publicidade, reputação, embalagem, profissionalismo e aparência dos empregados do fornecedor, atratividade das instalações, como sinais de valor para inferirem o valor que uma empresa cria ou irá criar. Além disso, a identidade da pessoa específica que toma a decisão de compra influencia e possivelmente determina o valor atribuído a um produto. Sendo assim, diferentes tomadores de decisão valorizam aspectos diferentes com relação a um fornecedor e empregam sinais diferentes para avaliá-los (PORTER: 1990, p.128-130). Por esse motivo, o marketing busca trabalhar com o conceito de valor percebido pelo cliente alvo, ao invés de tentar encontrar um “valor” único, absoluto para um produto ou serviço.

ZEITHAML (1988, p.3-14) estudou os construtos de valor e qualidade, estabelecendo uma definição para eles, relacionando-os num modelo e fazendo proposições a seu respeito. Segundo a autora, qualidade pode ser definida de maneira ampla como superioridade ou

excelência e, como consequência, qualidade percebida é o julgamento do cliente sobre a excelência ou superioridade global de um produto. A qualidade percebida é diferente de qualidade real e constitui-se em uma abstração, ao invés de um atributo do produto. É uma avaliação global que chega a se parecer com atitude em alguns casos. Além disso, a qualidade percebida vem de um julgamento feito dentro do conjunto de produtos evocados pelo cliente; portanto é relativa, pois o cliente a compara dentro do conjunto de produtos ou serviços considerados substitutos entre si.

Qualidade objetiva é o termo utilizado na literatura para se referir a aspectos mensuráveis e verificáveis em relação a um padrão, em outras palavras, a conformidade com os requerimentos. Além disso, está relacionada à chamada “superioridade técnica” de um produto e a aspectos de manufatura. Entretanto, a autora defende que tais conceitos não representam a qualidade objetiva já que a definição das especificações é, em si, dependente da percepção dos técnicos com respeito ao que é importante. Como o mais relevante é o ponto de vista do cliente, o modelo utiliza a qualidade percebida, que representa o julgamento do cliente. Segundo a autora, qualidade seria também uma abstração de alto nível, ao invés de um atributo. Tal afirmação baseia-se na teoria de que um produto é representado mentalmente em vários níveis de abstração. O nível mais baixo de abstração registra os atributos do produto, enquanto nos níveis mais altos, o produto seria relacionado a valores pessoais do cliente.

Seguindo a teoria das cadeias meios-fim do consumidor (figura 6), valor está num nível alto de abstração, assim como qualidade. Entretanto, os dois conceitos diferem em dois aspectos:

- Valor é algo mais individualista e pessoal e, portanto, é um conceito que está num nível de abstração mais elevado que qualidade.
- Valor, diferentemente de qualidade, envolve um compromisso entre “dar” e “receber”. Entre os componentes a serem recebidos estão qualidade e outros em alto nível de abstração, como prestígio e conveniência.

A autora faz então algumas proposições sobre o valor:

- No valor, os componentes do benefício incluem atributos intrínsecos salientes, atributos extrínsecos, qualidade percebida e outras abstrações relevantes de alto nível.
- O componente de sacrifício inclui aspectos monetários e não monetários.
- Atributos extrínsecos servem como “sinais de valor” e podem substituir a avaliação ativa de custos e benefícios.

- A percepção do valor depende do contexto de referências em que o consumidor faz sua avaliação.
- O valor percebido afeta a relação entre qualidade e a compra. Com isso, o consumidor tolera produtos de qualidade percebida inferior devido a restrições orçamentárias.

FIGURA 6 – UM MODELO MEIOS-FIM RELACIONANDO PREÇO, QUALIDADE E VALOR

FONTE: ZEITHAML (1988, p.3)

Embora os estudos de Zeithaml revisados acima tenham sido feitos para o mercado consumidor, ele gera inferências importantes para o mercado B2B, pois os participantes do processo de compras são, antes de tudo, seres humanos.

Uma vez que a empresa definiu as diferenças com base nas quais competirá, ou, em outras palavras, definiu sua proposta de valor, então deve comunicar esse valor para seu cliente-alvo, o que pode ser feito por meio do posicionamento psicológico.

2.1.5.3 Posicionamento psicológico

Posicionar é a ação de formar uma identidade corporativa, ou de produto, baseada em fatores de posicionamento ditados pelo mercado e, traduzindo tais valores em uma

linguagem clara e visual, instalando tal produto em um lugar exclusivo na mente do cliente. Esse lugar deve ser apreciado pelo cliente e diferente daquele ocupado pela concorrência (DIMINGO: 1988, p.35; RIES e TROUT: 1996).

Pode-se definir estratégia de posicionamento como a combinação de ações de marketing utilizadas para demonstrar o conceito do produto aos compradores alvo. Isso inclui o produto físico, serviços de suporte, canais de distribuição, preço e atividades promocionais. O posicionamento, por sua vez, é determinado pela percepção do comprador sobre a estratégia de posicionamento da empresa. RIES e TROUT (1996) deixam clara a importância de se colocar na perspectiva do cliente, ao defender que posicionamento é o que se faz na mente do cliente em perspectiva, não é o que se faz com o produto.

Ao comparar as ofertas concorrentes, o cliente estabelece um mapa mental da concorrência. O *locus* assumido por um produto ou empresa nesse mapa pode ser definido como “posicionamento real” ou “posicionamento percebido”. CRAVENS (1994, p.303) utiliza o termo “*posição*”, para referir-se ao posicionamento real e, por este motivo, neste estudo as expressões “posicionamento real” e “*posição*” são consideradas sinônimas.

No posicionamento, a empresa busca criar um diferencial de marca que conduza à preferência do cliente do segmento-alvo, ou segmentos-alvo, na direção de seu produto. KOTLER (1996, p.270) explica que o posicionamento consiste no desenvolvimento de uma identidade distinta, baseada em fatores de mercado e direcionada ao uso de instrumentos de comunicação. DIMINGO (1988, p.35-37) comenta o posicionamento psicológico:

O posicionamento psicológico envolve a criação de uma identidade distintiva para a corporação ou produto, fortemente baseada nos fatores de posicionamento de mercado para então, usando ferramentas de comunicação (ex: propaganda, relações públicas, ponto de venda e material colateral), mover o cliente em perspectiva na direção da decisão de compra. Este segundo tipo de posicionamento, que é o próximo passo lógico, traduz valores determinados pelo mercado em linguagem e imagens claras e focadas, instalando o produto no seu próprio nicho na mente do consumidor.

(Trad. do autor)

Pode-se inferir que a questão do posicionamento está fortemente relacionada à questão da diferenciação competitiva. Dimingo comenta essa relação. Segundo o autor, o aumento da concorrência faz com que os produtos fiquem cada vez mais parecidos, dificultando para os compradores reconhecer a existência de diferenças. Portanto, a empresa vendedora deve procurar diferenciar sua oferta – um pacote de benefícios envolvendo produto, preço, distribuição e o *mix* inteiro de capacidades e serviços de suporte da empresa –

e não somente seu produto. Por isso, Dimingo, destaca que o posicionamento vai muito além do aspecto comunicacional – é necessário que seja calcado em dimensões reais, caso contrário criará apenas uma ilusão. O autor vai adiante e defende que o posicionamento psicológico e o posicionamento de mercado são dois lados de uma mesma moeda, cada um com características específicas, mas trabalhando juntos.

Em suma, o posicionamento estratégico de mercado está baseado em fazer melhor que os concorrentes o trabalho de servir um mercado selecionado, enquanto o posicionamento psicológico:

- Deriva-se do posicionamento de mercado.
- Tem como base *o que e como* uma empresa comunica, criando uma identidade, uma mensagem, um significado.

O posicionamento mostra como uma empresa ou marca é distinguida de seus concorrentes. Para CRAVENS (1994, p.295-320), o conceito de posicionamento, que representa o significado que a empresa quer que seja atribuído a seu produto, deve estar ligado às necessidades e aos desejos do comprador. Tal conceito pode ser funcional, simbólico ou experiencial e sua comunicação pode ser feita: por atributo, por preço/qualidade, uso ou aplicação, usuário, classe de produto, concorrente. De fato, os compradores posicionam empresas e marcas usando atributos específicos ou dimensões sobre produtos ou valores corporativos.

Um aspecto importante do posicionamento é a decisão de quantas diferenças promover. Muitos defendem que apenas um único benefício deve ser promovido para o mercado-alvo, numa abordagem denominada “proposta única de vendas”. Nesta óptica, cada marca deve escolher um atributo e promover-se como “número um” nele, pois os compradores tendem a lembrar apenas do “número um”, já que recebem muita comunicação na sociedade moderna. Por outro lado, há quem defenda o posicionamento de benefício duplo e, até mesmo triplo, como meio para se encontrar um nicho especial dentro do segmento-alvo, principalmente quando duas ou mais empresas divulgam ser as melhores num mesmo atributo. (KOTLER: 1996, p.270)

Como o objetivo é ganhar a posição preferida na mente do comprador, encontrar a verdadeira posição ocupada ajuda a decidir que ações futuras devem ser tomadas em relação à estratégia de posicionamento. Uma análise de posicionamento requer a identificação dos competidores servindo um mercado alvo, a determinação de como eles são percebidos, avaliados e posicionados pelos compradores e a análise das necessidades e preferências dos

clientes. Dentre os métodos para analisar o posicionamento, Cravens cita a pesquisa de cliente e concorrente, bem como o teste de marketing. Várias técnicas estatísticas são utilizadas para análise objetiva de dados sobre posicionamento. TOLEDO e GOUVÊA (1995, p.319-320) descrevem tais técnicas e seus objetivos:

- Análise discriminante: destinada a conhecer os atributos diferenciadores dos produtos concorrentes e a obter o mapeamento perceptual a partir de notas que os clientes lhes atribuem. O mapeamento perceptual é uma representação gráfica das opiniões dos clientes. Nele a similaridade entre os objetos é medida pelas distâncias entre os pontos que os representam no mapa.
- Análise por conglomerados: utilizada para agrupar os clientes pelo grau de similaridade de suas aspirações.
- Escalonamento multidimensional não métrico: aplicada à obtenção do mapeamento perceptual dos produtos concorrentes, a partir de comparações dos mesmos, dois a dois, feitas pelos clientes. É uma forma alternativa de mapeamento perceptual.
- Regressão múltipla: adotada para conhecer os atributos diferenciadores dos produtos em conformidade com as dimensões espaciais geradas no escalonamento multidimensional. É uma forma alternativa de conhecimento dos principais atributos diferenciadores dos produtos concorrentes.
- Rotação e reflexão: são técnicas de álgebra linear, usadas para mostrar a equivalência dos resultados da análise discriminante e do escalonamento multidimensional.

Uma vez adotada e implementada uma estratégia de posicionamento, uma próxima preocupação é quanto à efetividade dessa estratégia. Cravens defende que o importante é decidir se ela está levando aos resultados esperados em termos de vendas, participação de mercado, margem de contribuição, taxas de crescimento, satisfação do consumidor entre outros. Além disso, é importante desenvolver uma estratégia de marketing que não possa ser facilmente copiada, para que os resultados atingidos pelo posicionamento sejam mantidos. Por exemplo, um relacionamento sólido com o cliente é mais difícil de ser copiado pela concorrência que um corte nos preços.

2.1.6 Relacionamento

Na óptica de GRONROOS (1994), as estratégias de marketing situam-se num contínuo que vai do marketing transacional, dominado pelo marketing *mix*, até o marketing

de relacionamento, um enfoque que privilegia uma interação maior entre empresa e cliente. Em outras palavras, a busca de um relacionamento duradouro com o cliente, com o objetivo de fidelizá-lo, constitui-se em uma estratégia competitiva.

Segundo TREACY e WIERSEMA (1995, p.125-134), as empresas que perseguem a disciplina da “intimidade com o cliente” tornam-se expertas no negócio do cliente e na geração de soluções para ele, criando propostas de valor de melhor solução total que não são equiparadas pelos concorrentes. Além disso, elas guiam os clientes, mudando seu caminho e construindo fortes relações de interdependência. Entretanto, não é o mero relacionamento que gera valor, mas sim o resultado que este gera para o cliente.

Empresas que adotam a disciplina de intimidade com o cliente devem utilizar como medida para seu sucesso a *participação no cliente* ou participação nos gastos do cliente, ao invés da participação de mercado. Os autores fornecem três critérios de seleção para clientes-alvo de empresas íntimas dos clientes:

- Comportamental: o cliente deve estar aberto a desenvolver um relacionamento.
- Operacional: a experiência da empresa atende à “incompetência” do cliente. Isso gera também um desafio, que é estar sempre à frente da competência do cliente.
- Financeiro: o cliente tem grande potencial não aproveitado, ou, em outras palavras, é um cliente que perde muito dinheiro.

Para DAY (1994, p.44-45), o estabelecimento de elos com o cliente é uma competência distintiva das organizações orientadas para o mercado, ao lado da competência de sensibilidade ao mercado. O autor comenta que apesar da recente ênfase no estabelecimento, manutenção e melhoria das relações colaborativas, poucas empresas dominam esta capacidade e fazem dela uma vantagem competitiva. A seguir, lista habilidades e processos, que devem ser desenvolvidos para se conseguir a colaboração mútua:

- Comunicação próxima e resolução conjunta de problemas: o uso de recursos baseados em equipes favorece a troca contínua de informação sobre necessidades, problemas e questões que possam requerer ação imediata.
- Atividades coordenadas: além do planejamento de entregas, são necessários novos processos gerenciais para planejamento de produção e gerenciamento de interfaces de sistemas de informação e comprometimentos mútuos de melhoria de qualidade e confiabilidade.

MCKENNA (1992, p.6) destaca a importância do relacionamento ao defender que o marketing atual tem a tarefa não de enganar o cliente, nem de falsificar a imagem da

empresa, mas de “integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”. O autor, que atuou como consultor de marketing para empresas de tecnologia, estudou o papel do relacionamento para desenvolver liderança, fidelidade e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado e defende que as relações tornam-se cada vez mais importantes nos setores de rápida transformação.

O enfoque transacional e o enfoque do marketing de relacionamentos não são as únicas possibilidades estratégicas. Há, de fato, um contínuo de alternativas estratégicas entre esses dois extremos. GRONROOS (1994, p.11) enxerga uma relação entre esse contínuo estratégico e o contínuo de produtos, conforme mostrado no quadro 8.

QUADRO 8 – O CONTÍNUO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING: ALGUMAS IMPLICAÇÕES

	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
Perspectiva temporal	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função dominante de marketing	Marketing <i>mix</i>	Marketing interativo (suportado por atividades de marketing <i>mix</i>)
Elasticidade ao preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço
Dimensão dominante da qualidade	Qualidade da saída (dimensão técnica) é dominante	Qualidade das interações cresce em importância e pode tornar-se dominante
Medida da satisfação do cliente	Participação de mercado (enfoque indireto)	Gerenciando a base de clientes (enfoque direto)
Sistema de informações sobre o cliente	Pesquisa <i>ad hoc</i> de satisfação	Sistema de retro-alimentação direta do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interface de pouca ou nenhuma importância	Interface de substancial importância estratégica
O papel do marketing interno	Marketing interno de pouca ou nenhuma importância para o sucesso	Marketing interno de substancial importância para o sucesso
O contínuo do produto	Bens de consumo embalados	Bens de consumo duráveis Bens de industriais Serviços

FONTE: GRONROOS: (1994, p.11)

GUMMESSON (1997) contribui na direção do estabelecimento de uma base teórica para o marketing de relacionamento (MR) com seu enfoque dos 30R's. Trata-se da

identificação de 30 relações existentes nas diversas organizações e de suas conseqüências. O próprio autor sumariza algumas delas:

- (1) *Definição: MR é marketing visto como relacionamentos, redes e interações.*
- (2) *Características do MR: valor para as partes envolvidas, uma das quais é o cliente, é criado por meio de processos de interação entre fornecedores, clientes, concorrentes e outros; fornecedores e clientes são freqüentemente co-produtores, eles criam valor uns para os outros num esforço conjunto.*
- (3) *Valores: mais ganha-ganha e menos ganha-perde; mais partes iguais; todas partes carregam a responsabilidade e podem ser ativas num relacionamento; relacionamentos de longo-prazo.*
- (4) *Tangibilidade e aspectos operacionais: a especificação dos 30R's é uma tentativa de tornar o MR tangível e operacional. Os R's são agrupados em "relacionamentos de mercado" (clássico e especial) e "relacionamentos não mercado" (mega relacionamentos – acima dos relacionamentos de mercado e nano relacionamentos – abaixo dos relacionamentos de mercado).*
- (5) *Portfólio de relacionamentos e planejamento de marketing: a seleção do portfólio de relacionamentos – os relacionamentos que uma certa empresa pretende cultivar durante o próximo período de planejamento – é parte do processo de planejamento de marketing.*
- (6) *Base teórica e prática: primariamente construída sobre uma síntese entre o marketing mix (4P's) e o gerenciamento de marketing tradicional, marketing de serviços e enfoque em rede para o marketing industrial, gerenciamento da qualidade, teoria organizacional e observações de praticantes que refletem a respeito.*
- (7) *Ligações com administração: MR é mais do que administração de marketing, é administração orientada para marketing – um aspecto da administração global da empresa – e não limitada ao departamento de marketing ou vendas; o plano de marketing torna-se parte do plano de negócios.*
- (8) *Ligações com a estrutura organizacional: MR é a manifestação de marketing da organização imaginária (ou virtual, ou em rede) e vice-versa.*
- (9) *Vantagens para a empresa: aumento da retenção e duração de clientes; aumento da produtividade do marketing e, portanto, aumento na lucratividade; melhoria da estabilidade e segurança.*
- (10) *Vantagens para a economia de mercado: o MR adiciona colaboração para a competição, regulações e instituições. A simbiose entre estas três forças contribui para um equilíbrio de marketing, um balanço dinâmico e ótimo da economia de mercado vista de uma perspectiva de gerenciamento de marketing.*
- (11) *Vantagens para a sociedade e para o cidadão: o MR é o marketing da nova economia – a sociedade de serviços, a sociedade da informação, a sociedade pós-moderna ou, como prefiro chamar, a sociedade do valor – que adiciona valor por*

meio de maior foco na produção customizada e marketing um-para-um; foco reduzido em manufatura de massa padronizada e marketing de massa anônimo.

(12) Validade: o MR provê a fundação para um enfoque mais realista para o marketing do que aquele que prevalece atualmente na educação de marketing. Na prática, os negócios são largamente conduzidos por meio de redes e relacionamentos.

(13) Possibilidade de generalização: o MR pode ser aplicado a todos os tipos de empresas e ofertas, mas o portfólio de relacionamentos e sua aplicação são sempre específicos de uma dada situação.

(Trad. do autor)

A partir desse enfoque, é possível uma visão abrangente do marketing de relacionamento, envolvendo todos os tipos de marketing. Entretanto, no marketing organizacional, o relacionamento assume significado especial devido à interdependência entre comprador e vendedor. O comprador torna-se dependente do vendedor, por exemplo, no fornecimento garantido de matérias-primas; fornecimento, manutenção e reparo de peças e serviços especializados de reparo em equipamentos; gerenciamento eficiente de pedidos e entregas; crédito, dentre outras necessidades (WEBSTER: 1991, p. 13-16).

O relacionamento é tão importante no marketing industrial, que se pode dizer que sem ele não há aplicação do conceito de marketing nesse mercado. Webster, por exemplo, cita as quatro dimensões levantadas por Charles Ames como sendo chaves na aplicação do conceito de marketing ao mercado industrial – e todas elas são de algum modo permeadas pela questão do relacionamento:

- Busca de desempenho melhorado de lucratividade, com isso, volume de vendas e participação de mercado não têm a importância relativa que têm no marketing ao consumidor. A participação no cliente assume maior relevância no contexto do marketing industrial e o relacionamento aparece como alternativa para aumentar tal participação.
- Identificação das necessidades do cliente, o que requer profundo conhecimento de suas operações e da indústria em que opera. Tal conhecimento é possível de ser obtido somente com um relacionamento próximo.
- Seleção de grupos de clientes para ênfase, devido à interdependência pós-venda.
- Desenho do pacote produto-serviço, pois raramente o produto é padrão, sendo acompanhado de um pacote de serviços. Tal desenho só se torna possível por meio de um relacionamento íntimo entre comprador e vendedor.

Dada essa possibilidade de se utilizar o relacionamento numa arma estratégica, surge a pergunta: será que isso é sempre possível?

A resposta é provavelmente não. Day, por exemplo, dá uma palavra de cautela: embora relacionamentos colaborativos estejam se tornando cada vez mais importantes, eles não são apropriados para todos mercados ou clientes, pois alguns clientes desejam apenas trocas no tempo adequado com o mínimo de incômodos e a um preço competitivo (DAY: 1994, p.45).

2.2 *Marketing organizacional*

Segundo SIQUEIRA (1992, p.31), o “marketing industrial consiste em todas as atividades envolvidas no marketing de produtos e serviços para organizações (revendedoras, industriais, instituições com ou sem fins lucrativos, órgãos governamentais), as quais usam os produtos e serviços, tanto na produção de bens e serviços de consumo e industrial, como também para facilitar a operação de suas empresas”. O marketing industrial distingue-se do marketing ao consumidor mais pela natureza do cliente do que pela natureza do produto (WEBSTER: 1991, p.9).

Os termos “marketing organizacional” e “marketing industrial” podem ser utilizados alternativamente. O que o diferencia do marketing de consumo é o tipo de cliente (empresas, governo e instituições) e a forma como o cliente utiliza o produto. As empresas adquirem bens industriais para compor ou facilitar seu processo produtivo ou para usá-los como componentes na produção de outros bens e serviços, enquanto os órgãos governamentais e as instituições privadas compram bens industriais para compor e entregar serviços ao público (HUTT e SPEH: 2002, p.34).

Os mercados industriais assumem características específicas que os diferenciam dos mercados de consumo, que são:

- Demanda derivada: a demanda por produtos industriais deriva-se da demanda por produtos de consumo. Esse fato faz com que as empresas monitorem a demanda por produtos de consumo e, em alguns casos, tentem exercer influência sobre ela.
- Demanda flutuante: a demanda dos produtores tende a flutuar mais do que a demanda por produtos de consumo devido ao efeito dos estoques e *lead times* da cadeia de suprimentos, bem como das expectativas dos participantes.

- Demanda inelástica: se o mercado de consumo estiver demandando o produto é provável que seu fabricante seja pouco sensível a aumentos de preço por parte de seus fornecedores.

Os produtos para o mercado industrial podem ser: matérias-primas, materiais e peças manufaturados, instalações, equipamentos acessórios ou produtos facilitadores (suprimentos ou serviços). Tais mercados possuem características bem marcantes que os diferem dos de bens e serviços para o consumo individual e doméstico (SIQUEIRA: 1992, p.32):

- Número pequeno de compradores: enquanto existem milhões de compradores de bens de consumo, o número de compradores industriais é bem menor.
- Alto valor médio das compras: o valor unitário do produto industrial pode ser alto ou baixo, mas o volume de compra é elevado.
- Compra pouco freqüente para alguns produtos, como equipamentos industriais.
- Concentração geográfica dos produtores e compradores industriais.

Segundo COREY (*apud* AMIGO: 2003 p. 12), o produto no marketing organizacional é uma variável, pois:

- Tudo é consequência da escolha do(s) mercado(s) a atender.
- Os produtos variam de acordo com o cliente.
- O produto é o pacote total de benefícios que o cliente recebe.
- O produto terá diferentes significados para diferentes consumidores.

Outro aspecto importante no marketing organizacional é a ênfase nos relacionamentos, que geralmente são estreitos e duradouros. A concretização de uma venda não constitui o fim do relacionamento, pelo contrário, marca seu início. Além disso, diferentemente do que ocorre no mercado consumidor, o poder de barganha dos clientes é um aspecto importante. Em vista dessas diferenças, a organização vendedora freqüentemente se vê obrigada a praticar “dois marketings”: um deles orientado para o mercado segmentado e outro orientado aos clientes estratégicos, ou seja, aqueles muito importantes para as vendas e para a imagem da empresa.

O estudo do comportamento do comprador organizacional inclui-se no campo de estudos do marketing organizacional. A diferença de comportamento da compra organizacional e daquela feita pelo consumidor decorre do fato que, enquanto o consumidor final visa a satisfazer suas necessidades físicas e/ ou psicológicas através do consumo, o comprador organizacional visa obter lucro através da compra. “A compra industrial é um

processo complexo e não um ato de impulso” (SIQUEIRA: 1992, p.104). Essa complexidade é resultado da influência da organização formal, do grande número de pessoas envolvidas, da complexidade técnica e econômica, do ambiente em que a firma opera e das somas freqüentemente envolvidas nas transações (WEBSTER: 1991, p.16).

O processo de compra característico no marketing industrial tende a ser mais demorado, com maior número de visitas antes de se fechar uma venda. Isso ocorre porque nas compras organizacionais a responsabilidade pela compra é dispersa entre várias pessoas, que compõem a UTD – unidade de tomada de decisão - ou Centro de Compras, e o tempo transcorre nas comunicações entre esses indivíduos e nas atividades de busca de informação e avaliação. A UTD adiciona complexidade ao processo de compra na medida em que as várias pessoas têm diferentes critérios de valor.

Outro aspecto da compra organizacional é que tende a ser baseada no desempenho, levando a uma prevalência de fatores técnicos como qualidade, atendimento às especificações, preço e prazo. Por outro lado, embora a compra industrial seja dita “racional”, buscando pautar-se pela lógica, o processo decisório muitas vezes envolve fatores que vão além dos objetivos e interesses da organização, pois há influência de fatores pessoais, interpessoais e ambientais. Um fator adicional que também diferencia essas compras daquelas do consumidor é a reciprocidade que algumas empresas exigem de seus fornecedores, privilegiando empresas da mesma origem ou que sejam consumidoras de alguma linha de produtos da compradora.

As situações de compra estendem-se num contínuo que vai das transações pura e simples até as alianças estratégicas, como ilustrado no quadro 9:

QUADRO 9 – O CONTÍNUO DAS SITUAÇÕES DE COMPRAS INDUSTRIAIS

Transações	→	Relacionamentos	→	Alianças estratégicas
Curto prazo				Longo prazo
Controle do mercado				Controle burocrático
Independência		Interdependência		Dependência total
Tarefa administrativa				Posição da alta administração
“Comprar”				“Fazer”

FONTE: WEBSTER (1991, p. 34)

As transações ocorrem principalmente na compra repetitiva de produtos altamente padronizados. Provavelmente não existe uma transação pura, mas o conceito é importante como ponto de referência. Nos relacionamentos, cada parte está ciente de sua dependência mútua e se esforça para maximizar os benefícios de longo prazo como melhor qualidade, entrega confiável e custos totais mais baixos. Nas alianças estratégicas, há uma virtual dependência entre comprador e vendedor para os itens negociados, com comprometimentos contratuais de longo prazo (WEBSTER: 1991, p. 34).

Quanto ao processo de decisão de compras organizacionais, WEBSTER e WIND (*apud* CENTURIÓN: 2000, p. 25) propõem que é composto pelas seguintes fases:

- Reconhecimento da necessidade.
- Definição das características e quantidades.
- Definição das especificações.
- Busca e qualificação de potenciais fornecedores.
- Recebimento e análise das propostas.
- Seleção do fornecedor.
- Formalização da compra.
- Avaliação do desempenho.

Além disso, destacam a influência da situação de compra na modulação do processo. Esse fator situacional é caracterizado pelo grau de novidade do problema, pela experiência das pessoas-chave para tomada de decisão no assunto, pela informação disponível para estes membros e pelas alternativas disponíveis consideradas.

Diversos modelos foram criados na tentativa de descrever o comportamento de compra organizacional, sendo o de Webster e Wind um dos mais conhecidos. De acordo com a visão dos autores, uma situação de compras é criada quando algum membro da organização percebe um problema que pode ser resolvido por uma compra. A UTD, ou centro de compras, consiste nos indivíduos que serão envolvidos nessa compra. Tais pessoas assumirão diferentes papéis no processo de compra (WEBSTER: 1991, p.40):

- Iniciador: pessoa que reconhece a necessidade do produto (engenharia, produção, alta direção).
- Usuário: pessoa que utiliza e analisa o produto adquirido. O nível de influência dos usuários na decisão de compras varia muito. Em alguns casos os próprios usuários iniciam a ação de compra, podendo até mesmo desenvolver a especificação do produto (HUTT e SPEH: 2002, p. 87).

- Comprador: formaliza o pedido do produto (ex: depto. de compras, depto. administrativo).
- Tomador de decisão: pessoa que toma as decisões (ex: alta direção, depto. de compras, engenharia).
- Influenciadores: afetam a decisão de compra ao fornecer informações sobre a avaliação de alternativas ou ao estabelecer especificações de compras (depto. de compras, engenharia, financeiro, consultores) (HUTT e SPEH: 2002, p. 88).
- Filtro (ou controlador): pessoa que administra o fluxo de informações que serão revistas pelos outros membros da UTD (ex: depto. compras, engenharia, secretárias).

A UTD, ou centro de compras, pode ser um fenômeno organizacional complexo, pois o número de participantes e seu nível de participação no processo de compra podem variar muito. Além disso, pode ocorrer que uma única pessoa assuma diferentes papéis, bem como diferentes pessoas podem assumir papéis diferentes.

O modelo de Webster e Wind considera ainda quatro conjuntos de variáveis – ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais. As influências ambientais incluem os aspectos políticos, legais, culturais, tecnológicos, econômicos e físicos. As variáveis organizacionais contemplam a tecnologia, estrutura, metas e tarefas e atores. As variáveis sociais definem a relação dentro da UTD. Webster e Wind afirmam que numa análise final, todo comportamento de compra organizacional é um comportamento individual, já que somente indivíduos definem problemas, decidem e agem. Assim o comportamento organizacional resulta de uma complexa interação entre objetivos organizacionais interagindo com necessidades e desejos individuais, guiadas por percepções e aprendizagem individuais (WEBSTER: 1991, p. 41-48).

Uma constatação de Webster é que um ponto fraco da maioria dos modelos de comportamento de compra é o fato de verem a compra como um processo que ocorre sem influência direta de vendas e marketing do vendedor. O representante de vendas, por exemplo, participa da rede de comunicações da UTD da organização compradora, é um participante ativo. Os membros da UTD que têm contato com o vendedor podem ser vistos como seus defensores potenciais.

A UTD é dinâmica e varia em cada uma das fases da compra. ANDERSON *et al.* (CENTURIÓN: 2000, p.27) estudaram as características que a UTD tende a possuir dependendo do tipo de compra. O estudo da dinâmica da UTD pode ajudar a organização de vendas a formatar melhor seus esforços de marketing de modo a ser mais eficaz.

QUADRO 10 – VARIAÇÕES DA UTD DE ACORDO COM TIPO DE COMPRA

Compra nova	Recompra direta e recompra modificada
<p>UTD Grande</p> <p>Lenta nas decisões</p> <p>Indecisa sobre as necessidades e possíveis soluções</p> <p>Mais preocupada em encontrar uma boa solução técnica do que de baixo preço</p> <p>Maior tendência em considerar propostas de fornecedores novos</p> <p>Mais receptiva a influências de pessoal técnico</p> <p>Menos receptiva a influência de compradores</p>	<p>UTD Pequena</p> <p>Rápida na decisão</p> <p>Confiante na sua abordagem do problema e nas possíveis soluções</p> <p>Preocupada com preço e confiabilidade do fornecimento</p> <p>Satisfeita com fornecedores ‘de praxe’</p> <p>Mais predisposta à influência de compradores</p>

FONTE: CENTURIÓN (2000, p.27)

Se o processo de compras organizacionais assume características bem particulares em relação àquele seguido pelo consumidor, é de se esperar que as atividades de segmentação e posicionamento também tenham de ser adaptadas a esse contexto.

2.2.1 Segmentação

A segmentação no mercado organizacional tem várias diferenças daquela feita para os mercados de consumidor. Por exemplo, enquanto o profissional de marketing de bens de consumo está interessado em obter um perfil significativo dos indivíduos (índices demográficos, estilo de vida, benefícios procurados), o profissional de marketing organizacional busca um perfil das organizações (tamanho, usuário final) e dos compradores organizacionais (estilo de decisão, critérios) (HUTT e SPEH: 2002, p. 62).

WIND e CARDOZO (*apud* SIQUEIRA: 1997, p.113) chamaram de segmentação *post-facto* aquela feita sobre as séries históricas de vendas e que visam, acima de tudo, explicar o desempenho passado de vendas. Eles propuseram um modelo de segmentação em dois estágios: o primeiro estágio envolve a formação de macro-segmentos baseados nas características da organização compradora e na situação de compras. O segundo estágio caracteriza-se pela divisão dos macro-segmentos em micro-segmentos, com base nas características da unidade tomadora de decisão (UTD). A passagem para o segundo estágio

ocorre se os macro-segmentos não mostrarem respostas diferenciadas ao estímulo de marketing. Os quadros 11 e 12 ilustram bases de segmentação passíveis de serem aplicadas em cada um desses níveis.

QUADRO 11 – BASES DE SEGMENTAÇÃO EM NÍVEL MACRO

Características da organização compradora	Aplicação do produto/ serviço	Características da situação de compra
Tamanho	Categoria SIC ou NAICS	Tipo da situação de compras
Localização geográfica	Mercado final atendido	Estágio do processo de decisão de compra
Taxa de utilização	Valor do uso	
Estrutura de compras		

FONTE: adaptado de HUTT e SPEH (2002, p.166)

QUADRO 12 – BASES DE SEGMENTAÇÃO EM NÍVEL MICRO

Variáveis	Exemplos de desdobramentos
Critérios chave	Qualidade, entrega, reputação do fornecedor, velocidade
Estratégias de compra	Otimizador, satisfeito
Estrutura da unidade de tomada de decisão	Principais participantes da decisão
Importância da compra	Muito importante... Pouco importante
Atitude em relação aos vendedores	Favorável... Desfavorável
Inovação organizacional	Inovador... Seguidor
Características pessoais	
- Demográficas	Idade, nível educacional
- Estilo de decisão	Normativo, conservador, modelo misto
- Risco	Corre riscos, evita riscos
- Confiança	Alta... Baixa
- Responsabilidade do trabalho	Compras, produção, engenharia

FONTE: adaptado de HUTT e SPEH (2002, p.170)

SUDHARSHAN e WINTER (1998, p.10) comentam as dificuldades de se coletar dados referentes aos critérios de micro-segmentação. De acordo com os autores, algumas variáveis não são observáveis até que se faça uma visita e isso tem seu custo. Além disso, um

bom vendedor face a face com o cliente em perspectiva tem melhores condições de avaliar o cliente que uma pesquisa impessoal.

O que torna um critério de segmentação útil do ponto de vista do marketing? HUTT e SPEH (2002, p. 162) listam os seguintes critérios para avaliar a viabilidade de atender aos segmentos de mercado potencial:

- Mensurabilidade: se existem informações sobre as características de um determinado comprador ou se essas informações podem ser obtidas.
- Acessibilidade: possibilidade de a empresa centrar efetivamente seus esforços nos segmentos escolhidos.
- Substancialidade: se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar o atendimento em separado.
- Compatibilidade: se as forças de comercialização e de negócios da empresa estão de acordo com as condições atuais e futuras do mercado no que se refere à competitividade e tecnologia.
- Receptividade: se os segmentos respondem aos diferentes elementos do composto mercadológico, como preço ou características do produto.

Nem todo mercado pode ser segmentado, mas quando isso é possível é necessário seguir critérios adaptados a cada caso particular. Um segmento de mercado deve ser homogêneo internamente, ou seja, apresentar um perfil típico. Por outro lado, deve haver heterogeneidade entre segmentos, significando que devem ter sua própria identidade. Em outras palavras, deve ficar bem claro a qual grupo uma organização pertence, com base em atributos chave. Além disso, a segmentação deve fornecer dados significativos e práticos, utilizáveis nas estratégias de marketing.

2.2.1.1 A abordagem de Bonoma e Shapiro

BONOMA e SHAPIRO (1991) propuseram uma metodologia para identificar bases relevantes para segmentar mercados e saber quantas delas usar para a segmentação eficaz. O modelo é o dos estágios múltiplos ou dos nichos concêntricos. São cinco camadas encaixando-se uma dentro da outra. As cinco camadas são divididas em três níveis: o exterior, o intermediário e o interior. O nível exterior compreende três variáveis de segmentação: as demográficas, as operacionais e as relativas a abordagem de compra. O nível intermediário inclui as variáveis relacionadas aos fatores situacionais de compra. Finalmente, o interno abrange as variáveis ligadas às características pessoais dos compradores.

FIGURA 7 – MODELO DE BONOMA E SHAPIRO DE SEGMENTAÇÃO INDUSTRIAL

FONTE: BONOMA e SHAPIRO (1991, p.14)

Segundo BONOMA e SHAPIRO (1991, p.13), as variáveis demográficas, como indústria, porte e localização, podem ser averiguadas externamente ao cliente em fontes como anuários gerais, estatísticas governamentais e publicações da indústria e associações empresariais. Tal processo de segmentação é semelhante à chamada macro-segmentação descrita na literatura de marketing.

Os autores (*ibid.*, 15-19) descrevem o segundo nível, o das variáveis operacionais, como incluindo as seguintes variáveis: tecnologia, usuário/ não usuário de produto ou marca e capacidade do cliente (operacional, técnica e financeira). A tecnologia utilizada pelo cliente em perspectiva diz muito a respeito de suas necessidades de compra. Aqueles que já são usuários de um produto ou marca têm características comuns, como por exemplo, a experiência com o produto ou com o fornecedor. Uma segmentação por marca poderia levar a empresa, por exemplo, a focar-se nos clientes que compram de um concorrente mais fraco. O terceiro aspecto das variáveis operacionais envolve a capacidade da empresa cliente ou potencial, pois certas fortalezas ou fraquezas operacionais podem tornar um cliente mais atraente. Um exemplo seria uma empresa que possui alta confiabilidade de entregas no prazo buscar clientes que trabalham com estoques menores.

Quanto às abordagens de compra, os autores (*ibid.*, p.19-22) incluem variáveis como a organização formal da função de compras, a estrutura de poder, a natureza dos relacionamentos organizacionais existentes, políticas gerais de compras e critérios de compras. A maioria desses dados deve ser coletada diretamente com os funcionários do cliente.

A organização da função de compras considera aspectos como centralização/descentralização e concentração/ dispersão geográfica.

A estrutura de poder, por sua vez, define a influência relativa dos participantes do processo de compras. Numa empresa onde os técnicos tenham maior influência no processo de compra, os fornecedores tecnicamente mais capazes terão vantagem.

Quanto aos relacionamentos, clientes que mantém bons relacionamentos com a empresa podem constituir um segmento. Outra faceta do relacionamento é a identificação de empresas que estejam insatisfeitas com seus fornecedores atuais (*ibid.*, p.78) devido, por exemplo, a aumentos recentes de preço ou problemas de entrega.

As políticas e tendências gerais de compras definem o tipo de fornecimento que terá prioridade, por exemplo, uma empresa conservadora e que pune erros, provavelmente prefira comprar sempre de fornecedores já conhecidos (*ibid.*, p.84). Na política geral de compras inclui-se ainda a questão das negociações de preços; algumas empresas, por exemplo, preferem preços baseados no custo do fornecedor, outras negociam a partir de preços de mercado, enquanto outras preferem concorrências. Os critérios de compra são os utilizados para dirigir o processo e auxiliar a compradora a optar por um fornecedor. Conhecer, por exemplo, como os compradores são avaliados possibilita um melhor entendimento desses critérios por parte do vendedor.

Entre os fatores situacionais os autores listam a urgência, a aplicação específica, o tamanho do pedido e o tamanho de uma parte do pedido (*ibid.*, p.22-25). Por exemplo, uma empresa pode especializar-se em fornecer peças para reparos de emergência e sua agilidade nesses casos pode valer um preço extra. Quanto a aplicações, uma empresa que fabrica computadores poderia, por exemplo, selecionar aplicações técnicas como sendo seu foco ou então aplicações empresariais. O tamanho do pedido também pode servir de base para segmentação, pois não só os clientes esperam preços e condições diferentes de acordo com o tamanho, mas o processo produtivo do fornecedor também deve se adequar ao tamanho dos lotes de fornecimento.

Quanto às características pessoais dos responsáveis pelas decisões, os autores (*ibid.*, p. 25-26 e 99-118) lembram que as decisões de compra são tomadas por pessoas, não por empresas, o que permite a aplicação de métodos aplicados para bens de consumo. Entre variáveis neste nível estão a similaridade comprador-vendedor, a motivação do comprador, as percepções individuais e as estratégias de administração de riscos. Alguns compradores são mais propensos a riscos que outros, sendo que os avessos a riscos tendem a não ser muito receptivos a novos produtos e conceitos. A seguir se explora um pouco mais o nível interno de segmentação, o das características pessoais. Ele assume relevância especial neste estudo porque o posicionamento psicológico é feito com pessoas, o que demanda bom conhecimento de seu comportamento no processo de compras.

Bonoma e Shapiro defendem que as características pessoais podem fornecer uma base para segmentação no mercado organizacional porque os indivíduos diferem entre si e eles têm influência importante no processo de compras das empresas (*ibid.*, p. 99-118).

Segundo os autores, uma série de pesquisadores desafia o ponto de vista que motivos racionais, como qualidade e serviços, são os mais relevantes nas compras industriais. Para eles, aspectos não racionais ou sociais são igualmente importantes.

Citam Webster, que defende que as necessidades pessoais do comprador determinam sua atenção, quais informações desejará receber (exposição seletiva) e de quais irá recordar-se (retenção seletiva). A possibilidade de se considerar informações racionais existirá somente após esses filtros serem ultrapassados (*ibid.*, p. 103). Também citam Webster e Wind: “A compreensão do processo de tomada de decisões por parte do responsável pelas decisões de compras ... pode servir como um substituto operacional para todos os determinantes do comportamento do comprador organizacional” (*ibid.*, p. 100).

Uma questão levantada pelos autores quanto à segmentação baseada nas características pessoais do comprador é a dificuldade de se identificar previamente cada comprador com base em suas características psicológicas. Seria mais facilmente aplicável esse tipo de segmentação a clientes atuais e outros em perspectiva, que tenham sido observados pessoalmente por um profissional de marketing. Por outro lado, os autores defendem que com a formulação criativa de planos e programas, pode-se utilizar o nível das características pessoais para segmentação, por exemplo, canalizando as comunicações de modo a obter a resposta desejada dos segmentos alvo. A seguir, Bonoma e Shapiro listam alguns aspectos capazes de fornecer uma base de segmentação no nível interno: Identificação comprador-vendedor; motivação; percepção; estratégias de administração de riscos.

Quanto à identificação comprador-vendedor, os autores citam Evans, que formulou a hipótese que a probabilidade de uma venda ocorrer é tanto maior quanto é a similaridade entre o comprador e o vendedor. Tal identificação incluiria experiências anteriores (ex: idade), atitude (ex: crenças), percepção (ex: expectativa de papéis), comportamento (ex: apresentação de vendas) (*ibid.*, p.100-102).

Com respeito à motivação, os autores citam Webster, que apresentou evidências de que a compra industrial é também uma função das necessidades pessoais dos compradores, como reconhecimento e progresso, e de suas necessidades sociais para satisfazer os usuários do bem adquirido. Para explicar essa componente, lembram que os compradores decompõem o produto ou serviço em conjuntos de benefícios e categorizam tais conjuntos:

- Benefícios financeiros, ex: economia em custos absolutos, custos em relação à oferta da concorrência, reduções de custos operacionais.
- Benefícios do produto, ex: serviços, características específicas, disponibilidade.
- Benefícios sócio-políticos, ex: melhoria de posição da equipe de compras e da alta direção.
- Benefícios pessoais, ex: aumento da admiração ou respeito de outros.

Compradores diferentes atribuem diferentes classificações subjetivas a esses benefícios. Além disso, eles não têm plena certeza de que a compra irá realmente redundar nesses benefícios. Como consequência dessas considerações, no processo de compra, o comprador agirá para maximizar o valor dos benefícios oferecidos, confiando que o benefício prometido ocorrerá. De um ponto de vista de aplicação prática, os autores sugerem que após a identificação do centro de compras, deve-se selecionar os profissionais que tomam a decisão e entender que classes de benefícios eles consideram vitais para efetivação da compra (*ibid.*, p. 102-108).

A percepção do comprador também fornece base para segmentação, já que diferentes pessoas têm diferentes julgamentos quanto à empresa e suas ações. Imaginando-se que o julgamento pode ir do negativo ao positivo, tem-se uma linha contínua útil para se tentar registrar tal julgamento. A diferença de julgamento seria decorrente da propensão dos seres humanos em fazer julgamentos globais do que lhes agrada ou não, com base em dados incompletos. (*ibid.*, p. 108-111).

Finalmente, as estratégias de administração de riscos fornecem base para segmentação porque diferentes pessoas desenvolvem diferentes estratégias de administração de riscos. As compras envolvem riscos organizacionais que podem causar impacto não só às suas

atividades, mas também aos profissionais envolvidos, devido ao desempenho fraco ou fracasso. Os autores citam Wilson, que identificou dois estilos principais: o normativo, que tenta maximizar de forma direta o valor econômico esperado das compras, e o conservador, que evita a possibilidade de grandes resultados negativos. Quanto ao risco, enquanto alguns tentam reduzir a incerteza (a probabilidade de fracasso), outros tentam reduzir as consequências (o resultado do fracasso).

Cardozo ofereceu uma lista de seis condições que elevam a percepção do risco:

- A compra envolve muito dinheiro.
- A compra é complexa.
- A porcentagem do valor total adicionado ao produto, pela empresa compradora, é substancial.
- A probabilidade de que o comprador faça uma escolha insatisfatória parece grande para ele.
- As consequências de se fazer uma escolha insatisfatória são altamente evidentes.
- A compra pode exercer influência substancial sobre o mercado para aquela *commodity* específica.

A variável risco se tornará uma variável útil de segmentação somente quando os efeitos de um possível erro forem grandes, já que somente nestas condições a atitude do indivíduo em relação ao risco torna-se importante (*ibid.*, p.111-116).

2.2.1.2 Outras abordagens de segmentação no mercado B2B

Uma possibilidade de segmentação que ocorre nos mercados industriais é a chamada “segmentação vertical”. Ela é possível porque existe uma estrutura vertical de mercado que leva o produto de seu ponto de origem até o consumidor final. Para um determinado vendedor, a entrada em qualquer um dos vários pontos dessa cadeia pode ser uma alternativa estratégica. Dependendo do ponto em que entrar, a empresa estará adicionando mais valor ao produto e desempenhando funções de outros intermediários, ou seja, competindo com potenciais clientes. Por outro lado, a empresa pode decidir mover-se “para cima” na cadeia a fim de manter controle sobre a qualidade do produto, em busca de maiores lucros, para fortalecer suas relações de longo prazo com usuários finais ou porque os intermediários não desejam ou são incapazes de promover seu produto agressivamente. Apesar do exposto, a questão básica da segmentação permanece a mesma, definir um nicho de mercado lucrativo

no qual as fortalezas da empresa são utilizadas em satisfazer as necessidades dos clientes (WEBSTER: 1991, p.119,120).

MCKENNA (1992, p. 116-120) apresenta uma visão sobre segmentação, defendendo que as empresas devem tentar vender para os “clientes certos”. O autor exemplifica seu ponto, ao dizer que uma lista impressionante de clientes pode conferir à empresa uma reputação de inovadora ou líder em tecnologia. Além disso, os clientes-chave podem ajudar a oferecer um *feedback* valioso com idéias de como aperfeiçoar um produto. Os clientes certos devem ser escolhidos antes mesmo do lançamento do produto, pois a seleção dos melhores para testes beta das versões iniciais do produto pode ser fundamental para seu sucesso. Ao defender o que chama de “segmentação criativa do mercado”, o autor lembra que as pessoas podem ser classificadas em inovadoras, usuárias iniciais, maioria e retardatárias. Em seguida, defende que esses agrupamentos podem ser usados também para classificar as empresas, pois elas têm “atitudes que podem ser usadas no posicionamento de novos produtos”.

SHAPIRO e SLYWOTZKY (*apud* CAMPANHOLE: 1999, p.79-81) também desenvolveram uma abordagem de segmentação seguindo esta linha dos clientes “certos”. A abordagem proposta parte do princípio que as empresas existem para gerar lucros, não para gerar vendas para, a partir daí, avaliar quais são os clientes que contribuem para a rentabilidade. Os autores definem como “bons clientes” aqueles que, com suas decisões de compra, provocam um impacto positivo sobre o valor de mercado futuro da empresa. Entre os fatores que definem a qualidade de um cliente estão: ritmo de crescimento de suas compras, lucro médio gerado por suas compras, sua fidelidade, o fato de serem ou não clientes de longa data e seu poder de influência sobre outros clientes. A preocupação das empresas deve ser então monitorar a qualidade de sua carteira de clientes, trabalhando para induzir sua melhora. Os autores propõem uma classificação para os clientes, baseada nas dimensões preço líquido recebido dos clientes e custo de servi-los.

A figura 8 delinea os quatro segmentos formados a partir dessa abordagem:

- Clientes de elite: têm alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços altos.
- Clientes barganhistas: sensíveis a preço, mas flexíveis em relação à qualidade, portanto, os custos de atendimento também podem ser menores.
- Clientes receptivos: aqueles dispostos a aceitar preços altos, pelas mais variadas razões.
- Clientes competitivos: exigem alta qualidade, serviço e preços baixos; geralmente são poderosos por comprar em grande quantidade.

FIGURA 8 – CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES SEGUNDO SUA QUALIDADE

FONTE: SHAPIRO e SLYWOTZKY (*apud* CAMPANHOLE: 1999, p.81)

Essa “nova abordagem” de Shapiro requer profundo conhecimento da empresa e de seus clientes e, portanto, parece bem adequada à chamada segmentação *post-facto*, feita sobre a carteira existente de clientes da empresa.

SUDHARSHAN e WINTER (1998, p.10-12) propõem um método de segmentação baseado na estratégia competitiva do cliente. A lógica por trás dessa proposta é que o mercado do cliente e sua estratégia para atendê-lo determinam sua estratégia de compra. Os autores começam sua argumentação lembrando da significância da demanda derivada. Portanto, por esse raciocínio, se a demanda do cliente deriva-se da demanda do cliente dele, então a atividade industrial do cliente do cliente é relevante para entender seu comportamento.

Um exemplo desse enfoque é que se o cliente persegue uma estratégia de diferenciação, então provavelmente o fornecedor deverá adotar uma manufatura flexível, não de massa. Esse exemplo ajuda a demonstrar que a estratégia perseguida por seus clientes deve ser uma consideração chave na definição dos segmentos a serem selecionados pela empresa.

A operacionalização da proposta de Sudharshan e Winter começa pela avaliação da estratégia do cliente, de acordo com os seguintes pontos:

- O ambiente estratégico para seu produto.
- Sua posição estratégica (fortalezas e vulnerabilidades).

- As necessidades da carteira e da estratégia corporativa do cliente.

Se o custo da obtenção das informações acima diretamente com o prospectivo cliente for admissível, então o processo é direto. Senão, pode-se obter informações indiretas a partir de estimativas sobre o ambiente estratégico do cliente e sua posição estratégica, bem como dos clientes do cliente. Tais informações poderiam ser complementadas com características dos indivíduos da organização compradora.

2.2.2 *Posicionamento*

O posicionamento é um processo pró-ativo, iterativo e deliberado de definir, modificar e monitorar a percepção do cliente acerca de um produto (ARNOTT *apud* KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON: 2000, p.417 e 436). No marketing industrial, o posicionamento vai muito além da comunicação de marketing, envolvendo o comportamento de toda empresa. Devido à importância do relacionamento evidencia-se a distinção entre publicidade e comunicação – a publicidade ocupa um papel secundário e aspectos como vendas e serviços ao cliente assumem o papel mais relevante. É no contato com o cliente que a empresa tem de provar ser capaz de satisfazer as expectativas associadas à sua estratégia de posicionamento.

MCKENNA (1992, p. 135-141) comenta um aspecto importante que o posicionamento assume no mercado de tecnologia: o papel que o posicionamento da empresa detém no suporte ao posicionamento do produto. Assim, uma posição sólida pode validar o posicionamento da empresa no mercado e o de seus produtos.

O autor começa sua argumentação destacando que o posicionamento da empresa baseia-se em muitos fatores, como, por exemplo, forças administrativas, história e até a personalidade de seus altos executivos. O sucesso financeiro seria o fator mais importante nesse posicionamento, devido ao compromisso de longo prazo que ocorre na compra de produtos complexos como computadores ou equipamentos de telecomunicações. Em seguida, Mckenna lista alguns benefícios de uma posição sólida para a empresa:

- Penetração mais rápida no mercado, pois essa posição reconhecida atrai bons parceiros.
- Menos obstáculos aos produtos, com sucesso para vender produtos “fortes” ou “fracos”, bem como na defesa contra a concorrência.

- Melhor acesso às informações tecnológicas e sobre o mercado, pois todos querem relacionar-se com líderes.
- Custos de vendas menores, pois o mercado aceita mais rapidamente seus novos produtos.
- Preços mais altos.
- Melhor recrutamento, pois atrai talentos mais facilmente.
- Maior lealdade dos funcionários, pois os estimula a se identificarem com seu sucesso.
- Melhor relação preço-ganhos, pois os investidores são atraídos por empresas com posição sólida no mercado.

O autor defende também que a estratégia de posicionamento não se destina apenas aos gerentes de marketing, mas sim a todos os gerentes. Cita como exemplo o caso dos profissionais financeiros, uma vez que os resultados da empresa podem destruir ou solidificar seu posicionamento.

A empresa que se posiciona como ofertante de um pacote completo de serviços deve criar a percepção de valor superior que justifique um preço suficiente para cobrir seus custos. Por outro lado, seus preços podem ficar pouco competitivos frente a concorrentes que oferecem um serviço básico e disponibilizam opções pelas quais o cliente só paga se utilizar. WEBSTER (1991, p. 93) destaca que para produtos realmente novos, envolvendo alto risco para o cliente, serviço técnico e suporte à aplicação provavelmente serão importantes no *mix* de marketing.

2.3 Esquema teórico para análise de posicionamento

O objetivo desta sessão é desenhar um esquema teórico que permita investigar o posicionamento real das empresas fornecedoras junto aos membros da UTD das empresas compradoras.

As crenças e atitudes do cliente em relação aos diversos concorrentes são obtidas por meio de um conjunto de técnicas da chamada “pesquisa de posicionamento”, que segue o processo ilustrado na figura 9 (HOOLEY e SAUNDERS: 1996, p.242-245). O processo representado é denominado "posicionamento multidimensional" e é utilizado para identificar as dimensões pelas quais as empresas são avaliadas e para posicioná-las dentro dessas dimensões.

FIGURA 9 – O PROCESSO DA PESQUISA DE POSICIONAMENTO

FONTE: HOOLEY e SAUNDERS (1996, p.242)

Na determinação das posições dos concorrentes, os autores descrevem uma técnica na qual as empresas são agrupadas duas a duas e gera-se um baralho com cartas representando cada um desses pares. O entrevistado ordena as cartas segundo o grau de semelhança dos objetos nela representados. O resultado, obtido com a ajuda de softwares, é um mapa resumindo a disposição de cada concorrente no espaço de atributos. Na definição do espaço perceptual da concorrência os autores recomendam uma abordagem baseada em pesquisa, na qual os entrevistados escolhem dois ou mais objetos que consideram semelhantes e dizem o porquê de sua preferência. O exercício é repetido com objetos considerados diferentes. O resultado, gerado com a ajuda de softwares, é um conjunto de parâmetros, representado por vetores, que ajudam a explicar a posição dos diversos concorrentes, simbolizados por pontos no mapa.

Finalmente, a posição dos clientes é representada no mapa como os "pontos ideais", ou seja, a preferência de cada cliente ou segmento.

Na visão de AAKER e SHANSBY (1982, p.59-60), o processo de desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento envolve seis passos:

1. Identificação dos concorrentes.
2. Determinação de como os concorrentes são entendidos e avaliados.
3. Determinação das posições dos concorrentes.
4. Análise dos clientes.
5. Seleção de uma posição.
6. Monitoramento da posição.

Na identificação dos competidores, é necessário descobrir os concorrentes diretos e os secundários. Um enfoque é perguntar aos compradores, quais empresas consideraram e que outras considerariam, caso as primeiras não estivessem disponíveis. Outro enfoque é desenvolver associações de fornecedores com situações de uso.

Na determinação de como os competidores são entendidos e avaliados, os autores sugerem buscar quais são as associações usadas pelos compradores. Um enfoque baseado em pesquisa consiste em gerar de uma lista e pedir para os respondentes identificarem as duas marcas mais similares de um conjunto de três e explicarem porque são semelhantes entre si e diferentes da terceira. Uma variante é perguntar qual, de duas marcas, é preferida e porque. Em seguida, deve-se eliminar as redundâncias da lista, usando julgamento lógico ou análise fatorial. O passo final é identificar as associações mais relevantes, o que pode ser feito determinando-se quais relacionam-se mais com a atitude global com respeito ao competidor ou então pedindo aos respondentes para indicarem quais são mais importantes para eles.

O próximo passo é determinar as posições dos concorrentes, o que pode ser feito por meio de escalas multidimensionais. Há duas possibilidades de pesquisa: escala multidimensional baseada em associações de produto ou baseada em similaridades. Na escala baseada em associações, o respondente define qual a posição do objeto pesquisado em cada uma das dimensões estudadas. Na escala baseada em similaridades, chega-se a um índice de similaridade para cada par de objetos estudados e um programa de computador constrói o mapa perceptual de modo que a similaridade entre os objetos seja representada pelas distâncias entre os pontos que os simbolizam no mapa. Uma desvantagem desse enfoque baseado em similaridade é a falta das associações de produto, ou dimensões, como guia.

A análise dos clientes permite saber qual sua “marca ideal”, sendo que os clientes com preferências semelhantes são agrupados em segmentos. Os clientes podem ser solicitados a descrever diretamente o perfil do que seria sua marca ideal, ou então definir uma

ordem de importância para as associações - ou dimensões - de produto. Outra alternativa é solicitar que façam julgamentos de contrapartida para associações, nos quais dizem de que características abririam mão em favor de outras.

Os passos de 1 a 4 descritos por Aaker e Shansby são semelhantes aos 4 primeiros passos propostos por Hooley e Saunders e esse conjunto de atividades é denominada “análise de posicionamento” por CRAVENS (1994, p.315). Isso permite a formação de um modelo para a “análise de posicionamento”, como o representado na figura 10.

FIGURA 10 – A ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de HOOLEY e SAUNDERS (1996, p.242)

As atividades, técnicas e cuidados para se levar a cabo a análise de posicionamento e descritas por Hooley e Saunders e por Aaker e Shansby são resumidas no quadro 13, que representa o esquema seguido na análise de posicionamento para a pesquisa empírica.

QUADRO 13 – ESQUEMA PARA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

Passo 1: Determinação da concorrência	Consiste em se descobrir quais são os grupos de concorrentes diretos para cada situação de uso. Esse agrupamento pode ser obtido a partir de uma lista inicial de concorrentes, que são então agrupados por semelhança pelo respondente.
Passo 2: Determinação das dimensões da concorrência	Consiste na sondagem das dimensões e associações que o respondente utiliza para avaliar os concorrentes. Uma técnica de pesquisa consiste em elaborar uma lista das combinações dois a dois dos concorrentes e, então, solicitar ao respondente que diga qual concorrente é preferido e porquê.

QUADRO 13 - CONTINUAÇÃO

Passo 3: Determinação das posições dos concorrentes	Consiste na localização relativa dos concorrentes. Pode ser feita por semelhança ou baseando-se em cada uma das dimensões levantadas.
Passo 4: Determinação das posições dos clientes	Consiste em explicar qual a posição apreciada pelo cliente no espaço com as dimensões levantadas no passo 2.

FONTE: Preparado pelo autor a partir de HOOLEY e SAUNDERS (1996, p.242) e AAKER e SHANSBY (1982, p.59)

Portanto, a técnica aqui definida como análise de posicionamento mostra-se útil não só para o estabelecimento de uma estratégia de posicionamento, mas também para a segmentação do mercado, uma vez que permite classificar os clientes em perspectiva a partir das dimensões que utiliza para avaliar e posicionar os fornecedores.

2.4 *Marketing de serviços*

Os autores que estudam o campo de marketing de serviços destacam a dificuldade de se fazer uma distinção clara entre bens e serviços, já que é difícil apontar bens ou serviços puros. Um serviço pode ser definido como uma ação, esforço ou performance (HOFFMAN e BATESON: 1997, p.5). LOVELOCK e WRIGHT (1998, p. 5) apontam dois enfoques para indicar a essência do serviço:

- É um ato ou performance oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar amarrado a um produto físico, a performance é essencialmente intangível e não resulta normalmente na propriedade de nenhum fator de produção.
- Os serviços são atividades econômicas que criam valor e provêm benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como resultado de criar uma mudança no recipiente do serviço ou em nome dele.

A figura 11 mostra uma possível classificação dos serviços a partir da constatação, pelos autores, de uma correlação entre as seis dimensões colocadas no eixo das ordenadas e a dimensão de volume, colocada no eixo das abscissas. As empresas que oferecem serviços profissionais atendem a relativamente poucos clientes num dia e enfatizam a qualificação de seus recursos humanos devido ao contato entre esses e o cliente. Num extremo oposto estão as empresas que oferecem serviços de massa, atendendo a um número elevado de clientes num dia. Neste caso, o serviço é padronizado e, geralmente, demanda um investimento relevante em equipamentos devido ao volume buscado.

FIGURA 11 – CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO

FONTE: SILVESTRO *et al.* (apud GIANESI e CORRÊA: 1994, p.44)

Os serviços possuem características específicas que levaram os acadêmicos ao estudo de suas implicações sobre o marketing. As principais dessas características são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (HOFFMAN e BATESON: 1997, p.24-43).

- **Intangibilidade:** como o serviço é imaterial, leva a desafios como impossibilidade de estocagem, de proteção por patentes, dificuldade de comunicar seus atributos ao mercado-alvo e outros relativos a precificação.
- **Inseparabilidade:** este conceito refere-se à conexão física que existe entre o fornecedor e o serviço sendo fornecido, pois o cliente está envolvido no processo de produção. Tal interação dá origem ao conceito de “incidente crítico”, cujas ocorrências representam as maiores oportunidades tanto em termos de ganhos como em termos de perdas para satisfação do cliente. O envolvimento do cliente adiciona incerteza ao planejamento da produção e, a interação pessoal torna crucial a satisfação dos empregados do fornecedor. Outra demanda decorrente da inseparabilidade é a aparência das instalações do serviço, que devem ser construídas mantendo-se em mente a percepção do cliente.

- Heterogeneidade: decorre da impossibilidade de controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente. Se alguma coisa ocorre durante o processo de prestação de serviço, não é possível estabelecer medidas de controle de qualidade a tempo de evitar um problema com o cliente. Além disso, o próprio cliente pode ser parte do problema de qualidade.
- Perecibilidade: os serviços não vendidos simplesmente deixam de existir, uma vez que não podem ser estocados. Como consequência, o controle de qualidade também é dificultado pois, sem estoques, o casamento entre a oferta e a demanda passa a ser um desafio.

Várias estratégias são utilizadas para gerenciar os problemas decorrentes das características dos serviços. O quadro 14 ilustra algumas delas.

QUADRO 14 – ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAR ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Característica	Exemplos de estratégias utilizadas
Intangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de pistas tangíveis, uma vez que o cliente busca evidências físicas. Um exemplo é a aparência do pessoal e de instalações físicas. - Uso de fontes pessoais de informação. Isso ocorre devido à falta de meios objetivos para avaliação de serviços, o que leva o cliente a buscar a opinião dos chamados líderes de opinião. As fontes pessoais equivalem à propaganda “boca-a-boca” e uma estratégia é estimulá-la oferecendo incentivos a clientes atuais para que indiquem outros. - Criação de forte imagem organizacional: como a falta de fontes objetivas de informação leva a um aumento do risco percebido, algumas empresas de serviço investem pesadamente na formação de uma forte imagem organizacional.
Inseparabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o cliente: como as atitudes e emoções do pessoal de contato são aparentes ao cliente, podem afetar a experiência para melhor ou pior. É importante a seleção de pessoal com boas habilidades de comunicação e relacionamento. - Gerenciamento do cliente: o isolamento do núcleo técnico do negócio permite o envolvimento do cliente, mas limita seu impacto direto nas operações.
Heterogeneidade	<ul style="list-style-type: none"> - Customização: o envolvimento do cliente no processo de produção tem a vantagem de permitir uma customização do serviço para ele, caso a empresa opte por trabalhar com uma maior margem de contribuição por cliente. - Padronização: Uma outra possibilidade é padronizar o serviço por meio de treinamento intensivo dos empregados, o que ajuda a reduzir as variações extremas em performance. Outra forma de reduzir variações é a substituição de pessoas por máquinas. Um lado positivo da padronização é a redução de preços, maior consistência e maior rapidez na entrega do serviço.

QUADRO 14 - CONTINUAÇÃO

Percibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Precificação criativa. - Sistemas de reservas. - Desenvolvimento de serviços complementares, aqueles serviços providos para minimizar o tempo percebido de espera. - Desenvolvimento de demanda fora do pico, uma estratégia utilizada para vender para um segmento diferente durante momentos de baixa demanda. - Utilização de empregados em tempo parcial para ajudar durante períodos de pico de demanda. - Compartilhamento de capacidade com outros provedores de serviço. - Preparação antecipada para expansão, pois ajuda a economizar tempo na resposta a um aumento da demanda. - Utilização de terceira parte: este artifício pode expor o cliente à concorrência, uma vez que os parceiros também podem vender serviços do concorrente. - Aumento da participação do cliente, que pode desempenhar parte do serviço. Tal solução também pode estar associada a uma diminuição do controle à medida que se aumenta a participação do cliente na produção do serviço.
---------------	--

FONTE: Preparado pelo autor a partir de HOFFMAN e BATESON (1997, p.24-43)

LOVELOCK e WRIGHT (1998, p. 18) utilizam oito variáveis (8Ps) que devem ser consideradas no gerenciamento das organizações de serviço:

- Produto: a empresa deve selecionar quais características do produto núcleo e o pacote de serviços suplementares.
- Praça e tempo: a entrega pode envolver canais físicos ou eletrônicos e pode ser feita diretamente ou por meio de intermediários.
- Processo: é a sequência de operações ou série de ações necessárias para entregar o serviço. Processos mal desenhados e burocráticos contribuem para a insatisfação do cliente.
- Produtividade e qualidade: representam dois lados da mesma moeda – enquanto a produtividade mantém os custos sob controle, a qualidade, conforme definida pelos clientes, é essencial para a diferenciação do produto e para construir a lealdade do cliente.
- Pessoas: muitos serviços dependem de interação pessoal e direta entre os clientes e os empregados da empresa, sendo que a natureza dessas interações influencia fortemente a percepção de qualidade dos clientes.

- Promoção e educação: visam prover informação ao cliente, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um produto e encorajá-los a tomar ações. Algumas vezes também é necessário ensinar ao cliente os benefícios do serviço e como participar no processo.
- Evidência Física (*physical evidence*): a aparência das pistas visuais provê evidência quanto à qualidade do serviço da empresa e causam profundo impacto na impressão dos clientes.
- Preço e outros custos do serviço: esta variável não envolve somente o preço de venda e termos de crédito. Deve-se, quando prático, procurar minimizar outros custos do cliente que estão associados à compra, como por exemplo, tempo e esforço físico ou mental.

2.4.1 *Qualidade em serviços e satisfação do cliente*

Segundo LOVELOCK e WRIGHT (1998, p.88) a qualidade do serviço prestado está vinculada à satisfação do cliente. Os autores definem satisfação como:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Serviço Percebido}}{\text{Serviço Esperado}}$$

HOFFMAN e BATESON (1997, p. 298) tentam estabelecer uma diferença entre qualidade de serviço e satisfação, afirmando que satisfação é uma medida de curto prazo e relacionada a uma transação específica, ao passo que qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação geral da performance no longo prazo. Os autores também afirmam que os dois conceitos estão interligados e que não está clara sua relação.

O conceito de “expectativa” é central no estudo da questão da satisfação do cliente e representa um conjunto de crenças sobre um produto que serve de padrão ou ponto de referência a partir do qual se julga o desempenho. ZEITHAML *et al.* (1993, p. 9) frisam a diferença entre avaliação da qualidade do serviço e satisfação do cliente, ao afirmar que a última resulta de uma comparação entre o que os autores chamam de “serviço predito” e o “serviço percebido”.

ZEITHAML *et al.* (1991) pesquisaram o processo de formação da expectativa em vários tipos de serviço e chegaram a conclusões válidas para várias indústrias. Uma delas é que os clientes esperam o básico do serviço num nível que consideram justo para o preço que

pagaram, ou seja, pelo dinheiro pago se espera um bom serviço, sendo que a percepção do contrário levará ao surgimento de desconfiança quanto ao fornecedor. Outro aspecto é o processo do serviço, considerado chave para exceder as expectativas do cliente. Isso é confirmado pela pesquisa dos autores que notaram que, ao perguntar o que as empresas poderiam fazer para superar suas expectativas, as respostas dos clientes pesquisados eram dadas invariavelmente em termos de dimensões do processo.

Nesta mesma pesquisa, os autores constataram que os dois níveis de serviço esperado, ou seja, o serviço desejado e o serviço adequado, são dinâmicos. Vários fatores podem aumentar a expectativa do cliente, como por exemplo, se o conhecimento do cliente aumenta, se o cliente do cliente passa a demandar mais, se o cliente vem a conhecer outras alternativas e se a situação é de emergência.

Outra descoberta dos autores é que, em se tratando de serviços, os clientes desejam relacionamentos pró-ativos, desejam que os representantes da empresa tomem a iniciativa de contatá-los ao invés do contrário e que a empresa demonstre interesse por eles.

Os autores (ZEITHAML *et al.*: 1993, p. 4-10) aprofundam-se no estudo do serviço esperado e propõem um modelo para relacionar satisfação e a avaliação do cliente quanto à qualidade percebida.

FIGURA 12 – COMPARAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O serviço esperado tem como componentes o serviço desejado e o serviço adequado. Serviço desejado é definido pelos autores como o nível de serviço que os clientes desejam receber, sendo uma mistura do que “pode” e do que “poderia” ser. O serviço adequado representa o limite inferior do serviço, ou seja, o mínimo aceitável pelo cliente. Entre o desejado e o adequado define-se uma zona de tolerância.

Há vários fatores que influenciam o processo de formação da expectativa, desde a experiência com outros fornecedores, a propaganda e o estado psicológico do cliente durante a prestação do serviço (ZEITHAML *et al.*: 1993, p.4-10). Dois fatores importantes no delineamento do serviço desejado são:

- Intensificadores duráveis do serviço, que são fatores individuais e estáveis que aumentam a sensibilidade do indivíduo quanto ao serviço, como por exemplo, a filosofia pessoal de serviço, ou seja, a atitude quanto ao significado do serviço e a conduta apropriada dos fornecedores.
- Necessidades pessoais, que representam estados ou condições essenciais para o bem estar físico ou psicológico do cliente.

O denominado serviço adequado, por sua vez, é influenciado por cinco fatores:

- Intensificadores temporários, fatores individuais e de curto prazo que levam o cliente a uma sensibilidade aumentada quanto ao serviço.
- Alternativas percebidas de serviço, que são percepções do grau com que se pode obter um serviço melhorado com outros fornecedores.
- Papel individual percebido, definido como a percepção do cliente quanto a sua influência no nível de serviço que recebe.
- Fatores situacionais, que são fatores que influenciam o desempenho da prestação do serviço que os clientes crêem estar além do controle do fornecedor.
- O serviço predito, que representa o nível de serviço que o cliente acredita ser provável.

Enquanto isso, o serviço predito e o serviço desejado são afetados por fatores comuns, a saber:

- Promessas explícitas quanto ao serviço, que são declarações pessoais e impessoais sobre o serviço e que são feitas pela empresa vendedora. Podem ser por meio de propaganda, venda pessoal, contratos e outras comunicações.
- Promessas implícitas, que são outras pistas que levam a inferências sobre o que o produto deveria e como vai ser.

- Propaganda boca a boca.
- Experiência passada relevante para o serviço em foco.

Para suportar a avaliação da qualidade do serviço, Zeithaml, Parasuraman e Berry criaram um instrumento, o SERVQUAL, que permite avaliar a qualidade percebida pelo cliente, ao invés de medir satisfação, o que era costumeiramente feito até então. De fato, a medida da satisfação é dificultada porque a expectativa é de difícil medição, uma vez que muda no decorrer do processo de prestação do serviço (GRONROOS: 1998). O SERVQUAL baseia-se em cinco critérios: confiabilidade, responsividade, confiança, empatia e aspectos tangíveis.

GIANESI e CORREA (1994, p. 91-97) propõem um conjunto de critérios de avaliação, montado a partir do SERVQUAL e de outras visões de diferentes autores. Os critérios são: aspectos tangíveis associados ao serviço, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento e atmosfera, flexibilidade, credibilidade e segurança, acesso e custo.

- Os tangíveis representam a qualidade e/ ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, instalações, pessoal ou mesmo outros consumidores.
- A consistência representa a ausência de variabilidade no resultado ou no processo.
- A competência refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço. O critério da competência assume mais importância quanto menos hábil o cliente se considerar para identificar suas reais necessidades.
- A velocidade de atendimento também é um critério de avaliação de qualidade, pois o tempo que o cliente despende é geralmente considerado um tempo perdido (exceto nos casos que envolvem lazer). Segundo os autores, o tempo tem duas dimensões: a real, relacionada ao tempo físico, e a percebida, que pode ser administrada por meio de artifícios para distrair o cliente.
- O atendimento e atmosfera referem-se à experiência do cliente e ao nível de prazer que ele tem em participar ou estar presente no processo de prestação do serviço. Atenção personalizada, cortesia e comunicação para diminuir a ansiedade do cliente contribuem para um melhor resultado nesse critério.
- A flexibilidade significa mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades do cliente, no processo ou no suprimento de recursos. Um aspecto importante da flexibilidade é a recuperação de falhas, impossíveis de serem totalmente

evitadas, por meio de reação rápida e eficaz. A flexibilidade pode ser classificada em sete categorias:

- Flexibilidade de projeto de serviço, que representa a habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes.
 - Flexibilidade do pacote de serviço, que é a habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo.
 - Flexibilidade de data de fornecimento do serviço, que representa a habilidade de antecipar a entrega de acordo com o requerido pelo cliente.
 - Flexibilidade de local de fornecimento do serviço.
 - Flexibilidade de volume de serviço.
 - Flexibilidade de robustez do sistema de operações, que é a habilidade de se manter operando eficazmente apesar de mudanças no processo e no fornecimento de insumos e recursos.
 - Flexibilidade de recuperação de falhas, que representa a habilidade de recuperar-se de uma falha percebida pelo cliente.
- A credibilidade e segurança referem-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. A percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que ele tem do processo de prestação de serviço.
 - O acesso avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor.
 - O custo é um critério que considera não somente o aspecto monetário, mas também o tempo gasto, esforço físico e o desgaste psicológico.

2.5 *Sistemas de informação*

A busca da competitividade pelas empresas tem levado à adoção de sistemas de informação cada vez mais complexos para suportar seus processos de negócio. Os fornecedores respondem com uma proliferação de acrônimos como ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), PRM (*Partner Relationship Management*), ERM (*Employee Relationship Management*), BI (*Business Intelligence*), entre outras. As possibilidades trazidas pela *internet* e seu lado multimídia – a *world wide web* – vieram adicionar ainda mais complexidade a esse cardápio, pois possibilitam o aparecimento de novos tipos de sistemas de informação, com novas funcionalidades. Um exemplo é a utilização da *web* para gerenciamento da cadeia de valores.

Se num passado próximo a tecnologia de EDI (*Electronic Data Interchange*) era utilizada por grandes empresas para conectá-las somente a grandes fornecedores e clientes, a *web* veio permitir um relacionamento mais próximo com os parceiros, mesmo os pequenos e com menos recursos para investir em tecnologia. Essas novas possibilidades trazem consigo novas siglas, como *e-supply chain* e *web-EDI*.

Dado esse cenário, foi feita uma revisão da bibliografia a respeito de sistemas da informação que possibilitasse desenhar a pesquisa de campo na perspectiva do cliente, que nem sempre conhece em profundidade tal tema.

Segundo ALTER (1996, p.2-3), um sistema de informação é um sistema que utiliza tecnologia da informação, ou seja, hardware e software, “para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou apresentar informação usada em um ou mais processos de negócio”. Essa é uma definição menos abrangente que a de KOTLER (1996, p.121), que expande a fronteira do sistema de informação para abranger também pessoas e procedimentos. Entretanto, os objetivos deste estudo exigem a adoção de uma definição mais estreita. Alter também define processo de negócio como sendo “um grupo de passos ou atividades que utilizam pessoas, informações e outros recursos para criar valor para clientes internos ou externos”.

O estudo do uso dos sistemas de informação pelas empresas geralmente aparece relacionado à expressão “sistema de informações gerenciais” na literatura. Tal expressão assume dois significados, um mais amplo que se refere à aplicação geral de sistemas de informação em negócios e um mais estreito, ou seja, um sistema de informação que facilita o controle gerencial produzindo relatórios estruturados e sumarizados numa base regular (KROENKE e DOLAN: 1990, p.66). O quadro 15 resume os principais tipos de sistemas de informação e reúne alguns exemplos de aplicação em três áreas funcionais: marketing e vendas, operações de manufatura e finanças.

Os sistemas de informação são viabilizados por softwares e hardwares. Os softwares chegam ao mercado de três formas: "software pacote", "serviço" ou "embarcado" (FRICK e NUNES *apud* ROSELINO: 1998).

O “software pacote” é padronizado e não demanda interação entre quem o desenvolve e o usuário, pois não inclui conhecimentos específicos que este último possa ter. Assim, pode ter vida própria como produto, de certa forma isolado dos outros serviços prestados pela empresa que o desenvolveu (RIBEIRO *apud* ROSELINO: 1998).

O “software serviço” é representado pelos programas desenvolvidos sob encomenda, numa atividade conjunta entre quem o desenvolve e o usuário, numa prestação de serviços especializados. Em geral se estabelece um relacionamento entre fornecedor e cliente, que se prolonga após a entrega do sistema. Neste estudo, as expressões software serviço, software sob encomenda e software customizado são utilizadas indistintamente.

O “software embarcado” é aquele que chega ao mercado alojado em um equipamento. O desenvolvimento da microeletrônica e a disseminação de equipamentos de automação têm impulsionado a disseminação desse tipo de software. Este tipo de software não está no escopo deste estudo, pois é “invisível” para o cliente, que, de maneira geral, só enxerga o equipamento que está comprando.

QUADRO 15 – PRINCIPAIS TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Tipo de sistema	Exemplos em marketing / vendas	Exemplos em operações de manufatura	Exemplos em finanças
Sistemas de automação de escritórios Provêm meios eficazes de processar dados pessoais e organizacionais, realiza cálculos e cria documentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Planilhas para analisar possibilidades de preços. - Processador de texto para criar contratos de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planilha para analisar programa de produção. - Processador de texto para escrever um memorando sobre como consertar um equipamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planilhas para comparar diversos termos de empréstimo. - Processador de texto para escrever memorando sobre novos procedimentos financeiros.
Sistemas de comunicação Auxilia o trabalho das pessoas por possibilitar a troca de informações.	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail e fax usados para contatar clientes. - Videoconferência para apresentar novos materiais para a força de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail e v-mail usados para discutir um problema com um equipamento novo. - Videoconferência para coordenar esforços de manufatura e vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - V-mail e fax para comunicar-se com banco sobre empréstimo. - Videoconferência para explicar efeitos de um financiamento sobre os investimentos da fábrica.
Sistemas de processamento de transação (TPS) Coleta e armazena informações sobre transações; controla alguns aspectos das transações.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de ponto de venda para transações de venda. - Controle de contatos com clientes durante um ciclo de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de andamento do trabalho no processo de uma fábrica. - Controle do recebimento de materiais dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processamento de pagamentos de cartões de crédito. - Pagamentos de dividendos de ações e juros de títulos.

QUADRO 15 - CONTINUAÇÃO

Sistemas de informações gerenciais (MIS) Converte dados dos TPSs em informação para monitoramento de desempenho e gerenciamento da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório semanal de vendas por produto e região. - Consolidação de projeções de vendas por produto e região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório de produção semanal por produção e operação. - Determinação das compras a partir do programa de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório de recebíveis mostrando faturas e pagamentos. - Consolidação mensal do plano financeiro.
Sistemas de informações executivas (EIS): Provê informações para executivos em formato interativo e prontamente disponível.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso flexível aos dados de vendas por produto e região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso flexível aos dados de produção por produto e operação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso flexível ao plano financeiro corporativo por item.
Sistemas de suporte à decisão (DSS) Auxilia as pessoas a tomar decisões por prover informações, modelos ou ferramentas de análise.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que auxilia vendedores de seguros a testar diferentes alternativas. - Dados e modelos de marketing para analisar vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que exhibe as prioridades atuais de um operador de máquinas. - Dados e modelos de produção para analisar resultados de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que analisa as características de clientes dos clientes que pagam suas dívidas em dia. - Base de dados e modelos gerenciamento de carteira de ações.
Sistemas de execução Suporta diretamente o trabalho de valor agregado. Por exemplo, ajuda os vendedores a vender ou os arquitetos a projetarem edifícios.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que gera ofertas de leilões. - Sistema que auxilia os vendedores a sugerir a melhor alternativa para um cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que diagnostica falhas de equipamentos. - Sistema que transfere os requerimentos de um cliente para uma célula automatizada de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que suporta o processo de aprovação de um empréstimo. - Sistema que busca inconsistências entre diferentes mercados acionários.
Sistemas de trabalho em grupo Auxiliam os times a trabalharem juntos por prover acesso a dados, estruturar fluxos de trabalho, estruturar comunicações e facilitar a programação de reuniões.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de fluxo de trabalho que assegura que todos os passos de vendas sejam completados. - Sistema para coordenar todo trabalho de um complexo contrato de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de fluxo de trabalho que assegura que as mudanças de engenharia sejam aprovadas. - Uso de um DSS de grupo para identificar problemas de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de fluxo de trabalho para assegurar aprovação das faturas antes do pagamento. - Sistema para troca de informação atualizada sobre um processo legal.

FONTE: Adaptado de ALTER (1996, p.215,216)

Os sistemas de informação utilizados nos processos administrativos das empresas situam-se num contínuo que vai do “pacote” ao “serviço”. Exemplos de pacotes puros são os sistemas de correio eletrônico. Entretanto, há pacotes que possuem módulos prontos, mas que devem ser adaptados de acordo com características particulares do cliente. Os sistemas de

ERP (SOUZA e ZWICKER: 2000, p.4), por exemplo, podem ser adaptados por parametrização, ou seja, definição de valores de parâmetros já disponibilizados no próprio sistema. Além disso, podem ser adaptados por customização, ou seja, modificados para se adequar a uma situação impossível de ser reproduzida por meio dos parâmetros pré-existent. Portanto, à medida que se customiza um software, embute-se uma porção maior de serviço a ele.

É relevante lembrar também que nem sempre uma empresa compra os sistemas que precisa, uma vez que algumas preferem desenvolver soluções utilizando sua própria equipe de tecnologia da informação. O processo de obter externamente o sistema de informação é denominado “*outsourcing*” no jargão da tecnologia da informação. O quadro 16 tipifica os fornecedores de softwares customizados e de pacotes.

QUADRO 16 – NEGÓCIOS DE SISTEMAS CUSTOMIZADOS VS. PACOTE

	Sistemas customizados (Projetos)	Softwares pacote (Produtos)
Competências principais	Marketing e gerenciamento de projetos.	Transformação em produto, gerenciamento de canais, construção de alianças, parceiros estratégicos na indústria.
Objeto de troca	Projeto único desenhado e implementado em cooperação com o cliente; desenhado para um certo ambiente de hardware, alto conteúdo de serviço.	Serviços padrão e/ ou modulares, desenhados para diversos sistemas operacionais e ambientes de hardware, baixo conteúdo de serviço.
Produção	Atividades dentro de projetos, produção “após a venda”, relacionamento entre todas as funções da empresa, descontinuidade entre projetos, alta importância dos prazos.	Duplicação, produção de novas versões atualizadas, produção “antes da venda”, produção relativamente independente de outras funções organizacionais.
Base de clientes	Estreita, clientes bem conhecidos.	Ampla, clientes “sem face”.
Natureza dos mercados	Local, doméstico, fechado.	Distante, internacional, aberto, competitivo.
<i>Branding</i>	Não importante, ativos de mercado baseados em indivíduos chave.	Área central de interesse.
Natureza da troca	Interativa, mútua, multifacetada, orientada para o longo prazo, troca relacionada ao projeto.	Oportunista, simples, orientada ao curto-prazo, troca ligada ao produto.
Organização	Organização para projetos <i>ad hoc</i> .	Por mercado, por produto ou matricial.

FONTE: ALAJOUTSIJÄRVI *et al.* (2000, p. 155)

A indústria de software e de serviços computacionais está se tornando complexa e de difícil definição (CURRIE: 2000, p.1). O quadro 17 demonstra isso ao mostrar a classificação dos diversos tipos de empresas existentes na área de software pacote e na área de software customizado. A lista foi obtida a partir do NAICS (*North American Industrial Classification System*) que substituiu o SIC (*Standard Industrial Code*) em 1997.

QUADRO 17 – CLASSIFICAÇÃO NAICS DOS FORNECEDORES DE SOFTWARE

Alphabetic Keywords	2002 NAICS	2002 NAICS Short Title
"Applications software, computer, packaged"	511210	Software Publishers
"Computer software publishers, packaged"	511210	Software Publishers
"Games, computer software, publishing"	511210	Software Publishers
"Operating systems software, computer, packaged"	511210	Software Publishers
"Programming language and compiler software publishers, packaged"	511210	Software Publishers
"Publishers, packaged computer software"	511210	Software Publishers
"Software computer, packaged, publishers"	511210	Software Publishers
"Software publishers, packaged"	511210	Software Publishers
"Utility software, computer, packaged"	511210	Software Publishers
Computer software publishing and reproduction	511210	Software Publishers
Packaged computer software publishers	511210	Software Publishers
"Applications software programming services, custom computer"	541511	Custom Computer Programming Services
"Computer program or software development, custom"	541511	Custom Computer Programming Services
"Computer software analysis and design services, custom"	541511	Custom Computer Programming Services
"Computer software programming services, custom"	541511	Custom Computer Programming Services
"Computer software support services, custom"	541511	Custom Computer Programming Services
"Software analysis and design services, custom computer"	541511	Custom Computer Programming Services

QUADRO 17 - CONTINUAÇÃO

"Software programming services, custom computer"	541511	Custom Computer Programming Services
Computer software consulting services or consultants	541512	Computer Systems Design Services
"Software installation services, computer"	541519	Other Computer Related Services
Computer software training	611420	Computer Training

FONTE: *website* www.naics.com, consultado em 21/11/ 2003, busca pela palavra “software”

Devido às mudanças no ambiente competitivo e à tentativa de controle de custos, os anos 90 testemunharam o crescimento e amadurecimento do mercado de *outsourcing* de tecnologia da informação. As empresas que fizeram esse tipo de arranjo descobriram que fornecedores externos ofereciam serviços de valor agregado, com qualidade, flexibilidade e rápida resposta no projeto e implementação de infra-estrutura e sistemas. Além disso, viram que podiam obter acesso rápido a pessoal técnico qualificado e a boas alternativas de uso da tecnologia para melhorar seu negócio. Também viram que tais fornecedores tinham menos dificuldade em gerenciar questões políticas organizacionais (QUINN e HILMER *apud* CURRIE: 2000). A lista abaixo representa uma classificação, desenvolvida por CURRIE (2000), dos fornecedores de tecnologia da informação. Embora executado a partir de estudo no Reino Unido, mostra bem as diversas linhas de atuação que os provedores tomam em mercados desenvolvidos de TI.

(1) Consultorias, provedores de serviço. Estas empresas são globais e muito diversas em termos de oferecer um amplo espectro de serviços verticalmente integrados. Elas se desenvolveram a partir de consultorias internacionais especializadas em consultorias de negócio e de TI, incluindo gerenciamento de projetos, desenvolvimento de software e suporte e manutenção de sistemas. Elas moveram-se para o mercado de outsourcing no final dos anos 80 para tomar proveito das margens então lucrativas e da natureza dos contratos de longo-prazo. Esse elemento internacional levou à importação de enfoques norte-americanos de outsourcing e grandes vendedores conseguiram contratos grandes utilizando-se de seu histórico norte americano, experiência e habilidades. Exemplos de empresas são: EDS, CSC, e Andersen Consulting. A ISSC, que é parte da IBM também é um importante participante. Empresas menores são a Cap Gemini and Grupo FI.

(2) Fornecedores de hardware. À medida que as vendas de hardware declinavam, fornecedores tradicionais de hardware também se moveram para esse mercado freqüentemente por meio do fornecimento de manutenção de seus produtos. Além disso, produtos de software têm sido cada vez mais comercializados, afetando o mercado de hardware de PCs e reduzindo seu faturamento em anos recentes. Isso tem levado muitas empresas a voltar-se para os serviços para suportar seu

crescimento futuro. IBM, HP, DEC, Siemens, ICL, Unisys e AT&T oferecem serviços de outsourcing. [...]

(3) System houses. Este é um grupo dinâmico e diverso, formado principalmente de empresas pequenas e médias, oferecendo uma variedade de produtos e serviços. Muitas focam num setor específico de mercado, por exemplo, operando na Índia e servindo um mercado regional. [...]

(4) Outsourcers genéricos. São provedores tradicionais de serviços de segurança, gerenciamento de instalações e outros serviços que expandiram sua carteira de serviços para oferecer suporte a PCs, serviços de cabeamento, etc. A Synstar International oferece uma ampla variedade de serviços integrados e soluções na área de serviços computacionais e de continuidade de negócios.

(5) Consultorias de nicho. São usualmente pequenas empresas que oferecem consultoria em áreas como gerenciamento estratégico ou de mudanças. Podem incluir consultoria sobre outsourcing de TI, gerenciamento do conhecimento, reengenharia de processo, CRM, etc. Mais especificamente, pode fazê-lo num setor particular de negócios (finanças e saúde) ou num setor público (agências governamentais centrais ou locais). Essas empresas podem ser relativamente grandes, de médio porte ou mesmo de uma única pessoa.

(6) Fornecedores de nicho. Estas pequenas empresas oferecem serviços técnicos especializados. Uma nova área para consultoria é o desenvolvimento de websites e outras atividades relacionadas à internet e ao comércio eletrônico. Essas empresas têm sido chamadas “infomediárias” e “cybermediárias”. Outros exemplos incluem o desenvolvimento de software, manutenção e suporte e implementação de sistemas como CRM, ERP e SAP.

(Trad do autor)

Portanto, conclui-se que o mercado fornecedor de serviços relacionados à tecnologia da informação é composto por empresas de perfil bem diverso. Além disso, as empresas que trabalham com software customizado, adotam uma perspectiva de “projeto” e seu tamanho é reduzido quando comparado ao de gigantes que produzem software pacote, como a Microsoft ou a SAP.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

3.1 *Metodologia de pesquisa*

O corpo de conhecimento da metodologia visa a assegurar que os resultados obtidos pela pesquisa sejam confiáveis e, para isso, impõe um controle no processo de desenvolvimento. Segundo SELLTIZ *et al.* (1967, p.38), a pesquisa é orientada pelas denominadas “questões de pesquisa” ou então por hipóteses sobre o problema estudado, cujo objetivo é tornar tal problema concreto e explícito e possibilitar que se encontre alguma ordem entre os fatos, uma vez que, segundo os autores, é superficial crer que a verdade possa ser encontrada por meio do mero estudo dos fatos. Entretanto, embora muitas questões possam ser estudadas por meio de métodos científicos, nem sempre a pesquisa apresentará uma resposta, pois quem pesquisa pode encontrá-las ou não (*ibid.*, p.7).

Quanto aos estudos exploratórios, os autores (*ibid.*, p.59-62) explicam que eles têm uma tônica relacionada à descoberta de idéias e intuições uma vez que visam “familiarizar o pesquisador com o fenômeno ou conseguir uma nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”. Como geralmente tais estudos se voltam para áreas em que ainda não foram formuladas hipóteses, sugerem métodos como resenhas da literatura, levantamentos junto a pessoas que tiveram experiência prática com o problema estudado, bem como análises de exemplos que “estimulem a compreensão”.

A exploração também é adequada para áreas novas ou vagas, visando a permitir que o pesquisador precise fazer uma exploração para saber algo sobre o problema enfrentado pelo administrador. Por exemplo, variáveis importantes podem não ser conhecidas ou não estar totalmente definidas. Tanto técnicas qualitativas como as quantitativas podem ser utilizadas, mas a exploração baseia-se mais nas técnicas qualitativas. (COOPER e SCHINDLER: 2003, p. 131-136).

Um aspecto que impõe uma limitação aos estudos exploratórios é que eles não verificam, nem demonstram, mas tão somente conduzem a intuições ou hipóteses. Portanto, devem ser vistos como apenas um primeiro passo; requerendo estudos mais cuidadosamente controlados a fim de verificar se as hipóteses que surgem têm aplicabilidade geral.

O estudo da experiência busca o conhecimento de pessoas que estão em situação que lhes permite observar ações e decisões referentes a problemas de relações humanas. Tais pessoas devem ser cuidadosamente selecionadas. “O objetivo do estudo da experiência é conseguir compreender as relações entre variáveis, e não conhecer, exatamente, as práticas atuais ou um simples acordo quanto às melhores práticas”. Quanto aos estudos de exemplos selecionados, é necessário que o pesquisador tenha em mente que a quantidade de novas intuições e idéias não necessariamente aumenta com uma amostragem maior (SELLTIZ *et al.*: 1967, p.62-75)

Quanto aos estudos de caso, especificamente, uma crítica freqüente é que fornecem pouca base para se fazer uma generalização. A posição de YIN (2001, p.28-29) é que os estudos de caso “da mesma forma que experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”. Além disso, ao comparar o estudo de caso com o experimento, o autor defende que o objetivo do pesquisador é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística)”. O autor também sustenta que é uma estratégia de pesquisa adequada para responder a questões de pesquisa do “tipo ‘como’ e ‘por que’ a respeito de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Como é difícil para o pesquisador separar variáveis do objeto de estudo e de seu contexto, exige-se que ele descreva a natureza do caso, bem como seu histórico e contexto (STAKE: 1999, p.438).

A pouca robustez usualmente associada ao resultado dos estudos de caso pode ser minimizada com o que YIN (2001, p.67-69) chama de “estudos de casos múltiplos”, ou seja, projetos que embutem mais de um estudo de caso. Segundo o autor, a lógica que suporta esse tipo de pesquisa é a lógica da replicação e não a da amostragem. Deste modo a teoria é

confrontada com os resultados de cada caso, de modo análogo ao que ocorre com os experimentos. Portanto, os casos devem ser selecionados de maneira a prever resultados semelhantes (replicação lateral) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica).

Outro tema relevante em qualquer pesquisa é a seleção de elementos da amostra. STAKE (1999, p.446) sugere que sejam escolhidos casos que permitam uma maior aprendizagem por parte do pesquisador. SELLTIZ *et al.* (1967, p.70) sugerem inclusive indivíduos apontados pela experiência pessoal do pesquisador. Certamente, tal enfoque poderia introduzir um viés do pesquisador, entretanto os autores defendem que “nas etapas de pesquisa em que se procuram idéias e não conclusões, a objetividade pode ser inadequada”.

COOPER e SCHINDLER (2003, p. 253-257) discutem a técnica da entrevista, que será utilizada na coleta de dados da pesquisa de campo. Um aspecto importante lembrado pelos autores é que os respondentes freqüentemente reagem mais a seus sentimentos sobre o entrevistador do que ao conteúdo das perguntas. Citam Kahn e Cannell, que listam os fatores que influenciam a motivação do respondente. A motivação do respondente diminui devido à pressão de atividades concorrentes, embaraço por ignorar o tópico da entrevista, desagrado com o conteúdo ou tópico da entrevista e medo das conseqüências da participação. Por outro lado, a motivação aumenta com fatores como o prestígio do patrocinador ou da agência de pesquisa, importância percebida do assunto, gostar ou ter pena do entrevistador, auto-imagem como cidadão responsável, solidão e confirmação da própria importância.

Um primeiro passo na entrevista, após apresentação e estabelecimento de um bom relacionamento inicial, é aumentar a receptividade do respondente. Para isso, ele deve acreditar que a experiência será agradável e satisfatória. Também deve crer que responder a essas perguntas é uma coisa importante e que não estará desperdiçando seu tempo. Finalmente, o respondente deve deixar de lado qualquer desconfiança que possa ter sobre sua participação.

A entrevista baseia-se em uma seqüência pré-organizada de questionamentos. Para assegurar-se de respostas satisfatórias, o pesquisador deve conhecer bem o objetivo das perguntas. Os autores comentam uma técnica para estimular os respondentes a responder de forma mais completa e relevante – a confirmação. Para não introduzir viés, ela deve ser neutra e parecer uma parte natural da conversa. Há diversos estilos de confirmação:

- Uma breve afirmação de entendimento e interesses;
- Uma pausa de expectativa, que indica que o entrevistador deseja saber mais;

- Repetição da pergunta, quando o respondente parece não ter entendido a pergunta inicial;
- Repetição da resposta recebida, que geralmente leva a comentários adicionais;
- Uma pergunta ou comentário neutro, como por exemplo: “o que você quer dizer?”;
- Esclarecimento da pergunta, quando a resposta não for clara ou estiver em desacordo com algo dito anteriormente. O entrevistador deve assumir a responsabilidade pelo não entendimento, de modo a não demonstrar que está verificando a resposta.

O registro da entrevista deve ser feito à medida que as respostas são dadas. As anotações podem ser feitas por meio de abreviações, mas não paráfrases. Uma técnica é o entrevistador repetir a resposta à medida que escreve, isso ajuda a manter o interesse do respondente durante a escrita e assegura que entendeu a resposta.

Quanto à análise, STOUFFER (*apud* STAKE: 1999, p.438) lembra que os pesquisadores procuram tanto o que é comum quanto o que é particular sobre o caso, mas o resultado final mostra alguma coisa do incomum.

3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa em questão foi exploratória, com a finalidade de aplicar alguns construtos de marketing ao contexto específico do marketing de software, além de gerar hipóteses para pesquisas posteriores. Uma vez que as principais questões de pesquisa são do tipo “como”, o método central de pesquisa foi o estudo de caso. Casos múltiplos foram selecionados para permitir captar variações de contexto e obter um resultado global mais robusto (YIN: 2001, p.24;68).

A coleta de dados foi executada por meio de entrevistas semi-estruturadas, de modo a garantir por um lado a flexibilidade necessária a um estudo exploratório e por outro lado um relacionamento entre as informações coletadas e a teoria de marketing.

3.3 Universo de pesquisa

O universo pesquisado é constituído por empresas instaladas no Brasil, cuja complexidade administrativa justifica o uso de sistemas de informação feitos sob medida para suportar algum processo organizacional.

Deve-se destacar que não se esperam generalizações estatísticas como resultado da pesquisa, já que o objetivo foi aplicar construtos pré-existentes na exploração de uma realidade específica. Trata-se de estudo exploratório, que conduz apenas a intuições ou hipóteses.

3.4 Definição da amostra

Pesquisas exploratórias devem apresentar variedade nos elementos estudados para permitir um maior aprendizado do tema, portanto, a amostra foi não probabilística intencional por conveniência, constituída de cinco empresas de distintos ramos de atividade.

Para assegurar a qualidade dos resultados foram estabelecidos os seguintes critérios de seleção de empresas para estudo de casos:

- Pertencem à lista das 500 maiores empresas da revista Exame ou são empresas de algum grupo da Fortune 500.

O motivo de tal restrição foi buscar uma complexidade administrativa ou tecnológica que enriquecesse os resultados do estudo.

- Compraram software que embutiu algum grau de customização num período de 6 a 24 meses antes da pesquisa.

O motivo desta restrição foi coletar a visão de pessoas que participaram pessoalmente do processo de compra do software e que recordam de seus aspectos, bem como permitir um tempo para que a empresa experimente o serviço e tenha uma avaliação mais aprofundada do fornecedor que ganhou o pedido.

Em cada empresa foram entrevistados um ou mais membros da UTD envolvidos na compra de um projeto selecionado de software. Nas empresas cuja compra aproximou-se mais do software completamente sob encomenda, buscou-se agregar a visão de distintos participantes da UTD. Estes foram indicados pelo “processo bola de neve” de um estágio, no qual, ao se detectar um elemento do centro de compras, pede-se que aponte outros participantes (MORIARTY e BATESON: 1982). Aos entrevistados foi garantido sigilo nos dados de modo que se sentissem mais confortáveis para expressar sua opinião acerca dos fornecedores.

3.5 *Estratégia de coleta e análise dos dados*

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais com questionário semi-estruturado. Algumas questões abertas deram a oportunidade ao entrevistado de expressar suas opiniões a respeito do tema e da realidade (YIN: 1984).

Yin coloca duas maneiras de se analisar os dados de estudos de caso:

- Reflexão sobre o conjunto de questões de pesquisa, revisão da literatura e novas descobertas de pesquisa originadas a partir das proposições teóricas. Essas proposições orientam a coleta e análise dos dados e contribuem para o entendimento da realidade, permitindo a análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido.
- A elaboração de um referencial descritivo voltado à empresa em estudo, onde o pesquisador objetiva apenas descrever a realidade ou quando não há alguma proposição teórica.

Esta pesquisa aplicou a primeira forma de análise, pois buscou entender a realidade a partir de modelos teóricos pré-existentes.

Após a realização e transcrição das entrevistas as informações e achados mais relevantes foram resumidos e comparados com a teoria.

3.6 *Figura explicativa da pesquisa*

A figura 13 representa esquematicamente o modelo da pesquisa feita com as empresas da amostra.

FIGURA 13 – O MODELO DE REFERÊNCIA DA PESQUISA

4 RESULTADOS: OS ESTUDOS DE CASO

Na coleta de dados, foram entrevistadas oito pessoas em cinco empresas de distintos ramos de atividade. A figura 14 situa os casos estudados no contínuo produto-serviço e também representa os papéis de compra das pessoas entrevistadas em cada empresa.

FIGURA 14 – O PERFIL DOS CASOS ESTUDADOS

FONTE: Preparado pelo autor

4.1 Caso A – Sistema de registro de usuários para provedor de internet

A empresa “A” é um provedor de internet de abrangência nacional que está entre as 10 propriedades mais acessadas pelos internautas brasileiros. Foram entrevistados:

- Gerente de desenvolvimento: Comprador – foi a pessoa que liderou o processo de seleção e contratação do fornecedor.
- Gerente de projeto: Usuário 1 – foi a pessoa que utilizou os serviços do fornecedor selecionado na execução do projeto estudado.
- Gerente de marketing: Usuário 2 – foi a pessoa que utilizou o software resultante do projeto e contribuiu com requerimentos do ponto de vista do negócio.

O projeto comprado foi denominado “Sistema de registro de clientes”. A necessidade surgiu no contexto de uma nova estratégia de marketing da empresa, que objetivava oferecer conteúdo e produtos segmentados. O sistema de registro anterior tinha uma série de deficiências, a saber:

- Não permitia fazer as perguntas de segmentação. Um questionário que o cliente precisa responder para ser classificado dentro de um segmento.
- Registrava o cliente em um arquivo que não podia ser acessado pelo pessoal de marketing, o que impossibilitava a segmentação e oferecimento de novos produtos.
- Não permitia validar o CPF do cliente na associação comercial para checar se o número digitado era realmente um CPF válido e/ou restringir clientes que possivelmente seriam maus pagadores. Não permitia validar endereço e telefone na mesma associação e também não permitia validar os dados de agência e conta no caso de opção por pagamento via débito automático em conta bancária.
- Não permitia à empresa rastrear os pontos de venda mais produtivos.

Havia 3 métodos de registro disponíveis anteriormente:

- Via CD: o prospectivo cliente recebia em casa um CD que permitia o registro.
- Via central de atendimento.
- Via páginas ASP na internet. Este método era o mais ‘engessado’ de todos, pois não permitia rastrear de onde o cliente tinha vindo. Para medir o retorno dos *banners* promocionais espalhados por *sites* da internet é necessário que cada um deles tenha um código de promoção específico e o sistema antigo, além de todas deficiências já apresentadas, só permitia a utilização de um código.

As áreas funcionais envolvidas no projeto foram:

- Marketing, na especificação e aprovação das interfaces finais.
- Serviços ao cliente, na especificação e validação do sistema de registro da central de atendimento.
- Cobrança, para validar as formas de cobrança e integrar o sistema com os demais sistemas de Cobrança.
- Tecnologia, na seleção da empresa que iria desenvolver o sistema, na especificação técnica, na preparação dos servidores e de toda a infra-estrutura de telecomunicações necessária.

4.1.1 Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais

A seguir, encontram-se sumarizados os principais aspectos da situação de compra, explorados segundo a abordagem proposta por Bonoma e Shapiro.

- Aplicação: suporte a marketing e vendas
- Tipo e tamanho da compra: contrato pré-estabelecido com base em valores unitários; compra percebida como grande, devido ao número de pessoas envolvidas (aproximadamente 15 em departamentos como Desenvolvimento, Serviços ao cliente, Financeiro, Marketing e Jurídico, além dos envolvidos na fábrica de software do fornecedor), à duração (6 meses) e ao impacto no processo de trabalho da empresa.
- Situação ambiental: compra motivada pela concorrência de mercado.
- Risco situacional da compra:
 - Gerente de desenvolvimento: “o fornecedor não entregar o projeto”
 - Gerente de marketing: “um risco é o da incerteza de que o especificado vai de fato atender às necessidades”

4.1.1.1 Perspectiva do Gerente de desenvolvimento - GD (comprador)

O fornecedor já havia sido selecionado quando surgiu a necessidade do projeto. Como o GD foi o responsável pelo estabelecimento desse contrato, a entrevista buscou explorar qual o processo seguido para seleção do fornecedor.

Antes dessa seleção de fornecedor, todos os projetos eram feitos internamente, com os próprios funcionários ou por meio de mão-de-obra sub-contratada. O GD, que conduziu o processo de seleção de fornecedor, é um profissional experiente, graduado em administração

de empresas em faculdade de primeira linha e com cursos na área de tecnologia da informação. Além disso, desenvolveu sua carreira nessa área.

Os fornecedores avaliados para a proposta foram buscados dentre os grandes, de nome conhecido no mercado e entre pequenos conhecidos pelo GD ou, então, indicados. Segundo o GD, foi emitida uma solicitação de proposta (RFP – *Request for Proposal*) para um grupo de empresas, com os seguintes requerimentos básicos:

- Clientes com os quais trabalhava.
- Certificações obtidas.
- Nível de conhecimento do CMM nível 1.
- Quais as atividades desenvolvidas no CMM nível 2 (gerência de requisitos, planejamento, projeto, acompanhamento, gerência de sub-contratação).

CMM é um modelo que define processos de trabalho para se garantir a qualidade do software. Assim, embora não fosse necessária a certificação formal do fornecedor, era importante saber o que a empresa fazia com relação aos tópicos do CMM, nível 2. E se tivesse alguma prática do CMM nível 3 seria um diferencial.

Além dessa avaliação técnica houve também uma avaliação comercial. Assim chegou-se a um conjunto de fornecedores possíveis, com empresas grandes e menores. A empresa “A” optou por um fornecedor de pequeno porque, na avaliação do GD, uma empresa desse porte se dedicaria mais do que uma grande, que teria de dividir seus esforços com um número maior de clientes.

Foi especificado um acordo de nível de serviço (SLA: *Service Level Agreement*) especificando metas cujo não cumprimento levaria a uma penalização do fornecedor. Também se estabeleceu o custo por hora em patamares, ou seja, quanto maior o número de horas utilizadas, menor o custo unitário.

Em cada projeto, as horas necessárias são estimados com base numa técnica denominada “pontos de função”. A partir de uma análise prévia dos requerimentos do sistema, estima-se qual o número necessário de tabelas, arquivos lógicos, telas e interfaces com outros sistemas. Cada elemento tem um peso e são convertidos para os chamados pontos de função, que por sua vez, são traduzido em homens $\times$ hora. Isso permite cálculo de esforço e negociação baseados num critério objetivo.

Finalmente, após analisar os prós e contras de cada fornecedor em potencial, o GD apresentou sua posição para a validação de sua diretoria.

O modelo de trabalho seguido envolve funcionários da empresa nas fases iniciais de especificação do projeto e do fornecedor no momento da programação. Com isso, acredita-se, o know-how do sistema é mantido em casa.

Ao emitir suas opiniões sobre o fornecedor, o GD comenta que o controle do fornecedor é mais fácil quando se opta por uma empresa pequena. Outro aspecto do controle é reiterado quando se comenta sobre as horas efetivamente despendidas pelo fornecedor. A equipe dedicada a um projeto trabalha em salas fechadas com controle de acesso e registro de horário de entrada e saída, recurso que permite um bom acompanhamento das horas estimadas frente às realmente gastas.

Ao ser indagado se o fornecedor selecionado era seu predileto desde o início, o GD confessou que inicialmente tinha preferência por empresas grandes, considerando-se principalmente a questão da estabilidade financeira. Entretanto, relata que as preteriu em favor de fornecedores menores, pois concluiu que empresas grandes não detinham tanto conhecimento técnico quanto ele imaginava a princípio.

O entrevistado se diz satisfeito com a escolha, principalmente pela flexibilidade que um fornecedor de pequeno porte apresenta. Admite que chamaria o fornecedor selecionado para uma nova concorrência, mas sempre buscando envolver um grande, para ter uma base de comparação.

Quando indagado sobre a reputação do fornecedor, no momento do pedido de proposta, o GD disse ser boa, principalmente porque já lhe havia fornecido serviços anteriormente, numa montadora de veículos na qual trabalhara. Naquele caso, não havia sido contratada por ele, mas lhe dava suporte.

O fornecedor desempenha a parte mais “pesada” do desenvolvimento de sistemas, que é a programação, e os serviços são considerados bons. O relacionamento pessoal também é bom, outra consequência atribuída ao porte do fornecedor. Os contatos no fornecedor são mais seniores em se tratando dos gerentes de projeto e gerentes da fábrica de software; o contato comercial tem em torno de 40 anos. Uma vantagem adicional é a localização geográfica, em bairro próximo ao cliente.

O risco mais relevante num projeto de TI, segundo o GD, é “o fornecedor não entregar o projeto”. Como estratégia de minimização de riscos, principalmente num primeiro momento de utilização dos serviços do novo fornecedor, foi feito um acompanhamento mais próximo de suas atividades, com validações do cliente a cada etapa. O primeiro projeto

atribuído também não foi de muita complexidade. Um aspecto destacado como positivo no trabalho do fornecedor é a execução de testes automatizados nos softwares produzidos, o que significa uma garantia adicional de qualidade.

4.1.1.2 Perspectiva do Gerente de projeto (usuário 1)

Na visão do gerente de projeto – GP, que condiz com a do GD, o fornecedor ajudou pouco na parte de definição dos requerimentos, que foi feita pela própria empresa. Entretanto, um comentário adicional é que a participação do fornecedor foi relevante na parte de documentação. Além disso, ajudou a criticar a especificação e detectar falhas, por exemplo, quando omitia alguma regra importante de negócio.

Ao emitir suas opiniões sobre o fornecedor, o GP comenta que os profissionais trabalham bem, são bons no cumprimento de prazos, bons de planejamento, documentação e especificação. Além disso, adquiriram experiência nos processos internos e sistemas da empresa. Também crê que a qualidade do software entregue é boa, pois os re-trabalhos que ocorrem originam-se principalmente por problemas de especificação por parte do cliente interno e menos devido às falhas de programação (*bugs*). Sua opinião é que alguns desses problemas ocorrem porque as necessidades acabam mudando um pouco devido à duração dos projetos.

Quanto ao pessoal do fornecedor, têm raciocínio bem estruturado e sistemático, o que os possibilita entender rapidamente as novas necessidades de negócio. Além disso, têm conhecimento de técnicas atuais e de boas práticas de programação. O GP os considera relativamente inflexíveis quanto à sua metodologia de trabalho, pedindo revisões de escopo e prazo quando surgem propostas de alterações.

4.1.1.3 Perspectiva da Gerente de marketing (usuário 2)

A gerente de marketing – GM demonstrou desde um primeiro momento sua preocupação em que o sistema de registro fosse o menos enfadonho possível para o cliente final, a fim de evitar a desistência da compra no meio do processo.

Na primeira versão do sistema não houve envolvimento da GM devido a condições de negócio, que tornavam muito curto o prazo para colocar o sistema em produção. Com isso, aspectos relativos ao contrato cliente final-empresa ficaram prejudicados. Por outro lado, foi possível corrigir isto numa versão posterior.

O contato da GM com o fornecedor foi mínimo, praticamente consistindo na análise e refinamento do layout das telas, atividade que demandou alguma interface com um analista do fornecedor alocado na própria empresa.

Explorou-se também como se dá a detecção da necessidade de um software e como ele pode ser justificado do ponto de vista de negócio. A entrevistada comenta um caso em que a idéia surgiu na própria área de TI. O disparo de “*email marketing*” – mensagens eletrônicas com ofertas comerciais – sempre foi solicitado a essa área, mas a sobrecarga de atividades às vezes atrasava a execução do serviço. Consciente do problema que isso gerava, a própria área de TI sugeriu o desenvolvimento de um software para automatizar esse processo. Dois fatores facilitaram que o projeto e seu custo fossem aprovados. Primeiro havia distintas áreas interessadas nesse projeto (ex: publicidade, comercial) e, além disso, as ofertas por correio eletrônico são geradoras de receita.

Do ponto de vista de riscos percebidos num projeto de software, a GM cita a incerteza de que o software especificado vai de fato atender às necessidades de negócio, pois o documento de especificação é predominantemente técnico. Para reduzir o risco, a estratégia é recorrer ao pessoal de TI, para traduzir tal documento para uma linguagem não técnica e para tirar dúvidas.

4.1.2 *Análise de posicionamento*

4.1.2.1 Perspectiva do Gerente de desenvolvimento (comprador)

Variáveis que surgiram espontaneamente na aplicação da técnica de análise de posicionamento:

- Flexibilidade.
- Certificação (um indicativo indireto de qualidade).
- Experiência prévia.

Outras referências que surgiram nas conversas durante a aplicação da técnica:

- Nome do fornecedor no mercado.
- “*Body-shop*”: denominação atribuída a empresas que vendem mão de obra.
- Características específicas do serviço (exemplo: método automatizado para gerenciamento de documentação).

Aspectos que impressionam positivamente no momento da compra:

- Organização e apresentação da proposta.
- Preparo e postura dos contatos comerciais.

QUADRO 18 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA A, GD

Nome do fornecedor	Dimensão de posicionamento (não foi feita priorização pelo entrevistado)			
	Flexibilidade	Certificação (qualidade)	Experiência prévia	Custo/benefício
A1 (fornecedor atual)	++		+++++++	Cliente disposto a pagar um pouco mais por serviço adicional
A2		+		
A3				

+: número de pontos de vantagem em relação ao concorrente com a segunda melhor avaliação

4.1.2.2 Perspectiva do Gerente de projeto (usuário 1)

As seguintes variáveis surgiram espontaneamente na aplicação da técnica de análise de posicionamento:

- Organização: planejamento para cumprimento de prazos, objetivos, produção de documentação.
- Qualidade / Capacidade técnica.
- Flexibilidade operacional.
- Estrutura: capacidade de absorver trabalho.

O quadro 19 resume os principais resultados da análise de posicionamento com o GP e indica a priorização atribuída pelo respondente. Na priorização foram introduzidas as variáveis “preço” e “prazo”, que não haviam surgido nas respostas espontâneas.

Outras referências que surgiram nas conversas durante a aplicação da técnica:

- Experiência nos processos internos e sistemas do cliente.

QUADRO 19 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA A, GP

Nome do fornecedor	Dimensão de posicionamento (na ordem da importância atribuída pelo entrevistado)						Avaliação global do cliente
	1) Organização (documentação, especificações, cronogramas, planejamento)	2) Qualidade/capacidade técnica	3) Flexibilidade operacional	4) Preço	5) Cumprimento de Prazo	6) Estrutura (capacidade p/ absorver trabalho adicional)	
A1 (atual)	++++	++			++	+++	+++
A4			++++	++			
A5		++					
A6							

+: número de pontos de vantagem em relação ao concorrente com a segunda melhor avaliação

4.1.2.3 Perspectiva da Gerente de marketing (usuário 2)

Embora não possa avaliar diretamente fornecedores de software, a gerente de marketing – GM – estabelece critérios para avaliar seu fornecedor interno, no caso o departamento de TI. É de se esperar que tais critérios sejam absorvidos por TI e então repassados ao fornecedor externo. As seguintes dimensões apareceram nessa sondagem e estão listadas na ordem de importância estabelecida pelo entrevistado:

- 1. Entendimento das expectativas do usuário final e sua transformação numa especificação por meio de trabalho conjunto entre usuários e TI.
- 2. Usabilidade: que corresponde a uma dimensão da qualidade funcional do produto entregue. Em outras palavras, o usuário final deseja que o software seja simples operacionalmente e que seu uso seja natural.
- 3. Prazo: na opinião da GM, de maneira geral, o cumprimento do prazo estabelecido é mais importante que o estabelecimento de um prazo curto.

4.2 Caso B – Sistema de controles de marketing para empresa de tecnologia

A empresa, de capital americano, é um fabricante de hardware para computadores e sua filial brasileira está entre as 500 maiores da revista exame. O projeto utilizado como referência de caso de compra é um software sob encomenda feito para controlar o orçamento

de fundos destinados a atividades de marketing com canais. A necessidade surgiu quando o sistema anterior não suportava o número crescente de usuários. O problema enfrentado pela área de atendimento aos canais foi levado à gerência de TI para que auxiliasse na busca de uma solução. O principal motivador da compra durante todo o processo parece ter sido a preocupação da área de atendimento com a satisfação de seus clientes internos (gerentes de vendas e de produto), com a satisfação de seus clientes externos (canais de venda) e com a eliminação de burocracias e excesso de folhas de papel em seu trabalho.

A abordagem de compra adotada pelo departamento de TI é a concorrência por projeto, ou seja, vários fornecedores apresentando propostas, a cada vez que um projeto novo se inicia.

4.2.1 Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais

4.2.1.1 Perspectiva do Gerente de TI (comprador)

Na opinião do gerente de TI – GTI, a necessidade dos projetos de software customizado sempre é detectada numa área de negócio, portanto a empresa já sabe do que necessita quando contata um fornecedor. Entretanto, devido ao processo de aprendizagem que ocorre durante a implementação de projetos, ocorre de um projeto abrir as portas para um outro, não vislumbrado num primeiro momento.

O GTI vê como difícil a avaliação da reputação do fornecedor de software customizado, pois em sua óptica, essas empresas são pequenas e, portanto, sua reputação não é amplamente conhecida no mercado. Também crê que a reputação somente seja desenvolvida por meio da experimentação do serviço.

Como estratégia de gerenciamento de risco na seleção, ou seja, para evitar selecionar o “fornecedor errado”, o GTI busca avaliar a postura dos profissionais, incluindo apresentação, forma de se portar e pontualidade. Também busca avaliar a experiência profissional, bem como o entendimento do que está sendo solicitado. Ele cita o exemplo de uma empresa que cortou do processo de seleção porque seus representantes passavam uma impressão de “precariedade” e na proposta apresentada demonstraram não haver entendido os requerimentos. De fato, a proposta escrita é analisada em busca do que ele denomina “materialidade”, ou seja, detalhes do que será feito e como os recursos serão utilizados no

projeto. Tais comentários estão alinhados com a declaração de qual é o risco mais relevante no seu ponto de vista – o “risco de o projeto não atingir seu objetivo”. Além disso, outro tipo de risco apontado é de que “alguma variável ‘simplificada’ nos primeiros passos do projeto ou então que uma variável desconhecida assuma relevância”. Tal preocupação é consistente com o desejo do GTI de que o fornecedor analise o problema em profundidade e mostre isso na proposta.

Quando solicitado a opinar sobre o pessoal das empresas de sua preferência, o GTI disse que são pessoas éticas e confiáveis e julga como bom o relacionamento interpessoal.

4.2.1.2 Perspectiva da Gerente de Atendimento a Canais (usuário)

Segundo a gerente de atendimento a canais – GAC, quando o aplicativo anterior deu sinais de ter chegado ao seu limite de capacidade, a política de compra de software da empresa exigia o envolvimento da área de TI, solicitando propostas de pelo menos quatro fornecedores. Quando as propostas foram recebidas, a GAC também foi envolvida na análise, embora a decisão final fosse considerada uma responsabilidade de TI.

Quanto à especificação, embora já se soubesse desde um primeiro momento o que o sistema deveria fazer, no decorrer do projeto a GAC ou outras pessoas envolvidas frequentemente se lembravam de novas funcionalidades que deveriam ser consideradas. O fato de os requerimentos terem sido documentados logo no início do projeto evitou que se saísse do rumo proposto inicialmente, além de prover uma base para a negociação e para os testes.

A lista dos fornecedores convidados a oferecer propostas foi elaborada por TI, que solicitou 6 propostas. A GAC pré-selecionou 3 delas, focando-se em aspectos como preço e prazo. O pessoal de TI foi encarregado da análise técnica. Algumas das propostas continham informações que, na visão da entrevistada, eram irrelevantes. Citou como exemplo propostas que descreviam outros casos de serviços providos pelo fornecedor ao invés de focarem em demonstrar melhor sua proposta de solução para o problema do cliente. Uma proposta que se destacou foi a da empresa “B1”, pois apresentava garantias e um período de uso durante o qual se podia fazer pequenas correções no software.

Ao avaliar os serviços do fornecedor “B1”, a GAC se diz satisfeita, pois o pessoal é franco e costuma apresentar diversas alternativas de solução, analisando seus impactos em custo e prazo.

Como risco, a GAC considera a questão da incerteza do escopo como mais relevante, ou seja, a possibilidade de que algo descoberto no meio do projeto possa prejudicar o todo. Para gerenciar este aspecto, ela busca consultar todas as áreas envolvidas, conhecendo melhor seu processo de trabalho. Outro aspecto de risco relevante é o prazo, ou seja, o software não estar operando satisfatoriamente no prazo previsto.

Ao descrever seu “fornecedor ideal”, a GAC o aponta como aquele que é capaz de contribuir com soluções melhores do que as pensadas pela empresa cliente, apresentando alternativas, suas vantagens e seus riscos.

4.2.2 *Análise de posicionamento*

4.2.2.1 Perspectiva do Gerente de TI (comprador)

Os conjuntos de consideração, ou seja, grupos de fornecedores considerados em cada caso específico de compra, são estruturados a partir do tamanho do projeto (pequeno, médio ou grande) e da tecnologia requerida (ex: Linux, Microsoft, Unix). Como indicadores de tamanho são utilizados os números de interfaces com usuários e se sua utilização será local ou regional. Assim, os conjuntos de consideração formados seriam:

- Projetos pequenos e médios, com tecnologia aberta ou fechada: fornecedores B1, B2, B3 e B4. Se há flexibilidade de tecnologia, podem ser chamadas empresas com diferentes tecnologias para se ter número maior de alternativas.
- Projetos de grande porte, com tecnologia fechada: fornecedores B5 e B6.

Para fornecedores adequados para sistemas pequenos e médios, as seguintes dimensões surgiram na aplicação da técnica da análise de posicionamento:

- Qualidade e nível de serviço.
- Documentação e metodologia.

Já para os adequados ao fornecimento de sistemas grandes as dimensões que surgiram na aplicação da técnica da análise de posicionamento foram:

- Qualidade da entrega.
- Organização e metodologia.
- Forma da proposta (é transparente porque o software vai custar o que é pedido).

Outras variáveis que surgiram no decorrer da entrevista:

- Sinergia com produto existente, ou seja, se o fornecedor já possui experiência de desenvolvimento de projetos na área de interesse do cliente.
- Histórico: experiência anterior com o fornecedor.
- “Imagem”, que foi definida como a impressão que a empresa transmite por meio das conversas, da aparência de suas instalações e da experiência no decorrer de diversos projetos.
- Prazo.

4.2.2.2 Perspectiva do Gerente de Atendimento a Canais (usuário)

Como a GAC já havia participado de outros projetos de software customizado, inclusive no processo de especificação, foi possível extrair várias dimensões de posicionamento na aplicação da técnica da “análise de posicionamento”. As dimensões obtidas, em ordem de prioridade, foram:

- 1. Qualidade.
- 2. Rapidez.
- 3. Pontualidade.
- 4. Preço.
- 5. Parceria.
- 6. Comprometimento: descrito como “preocupação com o cliente”.

QUADRO 20 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA B, GAC

	Dimensão de posicionamento (em ordem da importância atribuída pelo entrevistado)						
Nome do fornecedor	1) Qualidade	2) Rapidez	3) Pontualidade	4) Preço	5) Parceria	6) Comprometimento	Avaliação global do cliente
B1	++	+++	+		++	++	+
B7				+			
B3							
B5							
B8							

+: número de pontos de vantagem em relação ao concorrente com a segunda melhor avaliação

Outras variáveis que surgiram na entrevista:

- Organização: documentação das especificações e do andamento do trabalho.

4.3 CASO C – Sistema de CRM para empresa de TV por assinatura

A empresa atua no segmento de TV por assinatura e tem abrangência nacional. O projeto utilizado como referência para o estudo de caso teve início quando a empresa decidiu substituir o software pacote que utilizava na central de atendimento e cujas funcionalidades oferecidas não a satisfaziam do ponto de vista operacional. Então se decidiu desenvolver um software sob encomenda que fosse mais aderente à realidade operacional da central de atendimento, permitindo segmentar adequadamente os clientes, oferecendo produtos e promoções que estivessem disponíveis para sua área geográfica, por exemplo.

A pessoa entrevistada na empresa ocupava a posição de gerente de TI – GTI no momento da compra do projeto de software e conduziu todo o processo de seleção de fornecedor, comparando alternativas apresentando-as para a decisão final por parte do Diretor Geral da empresa. Portanto, pode-se dizer que de acordo com a literatura de marketing, seu papel foi “comprador”.

A abordagem de compra utilizada foi a concorrência entre diversos fornecedores convidados a apresentar propostas.

4.3.1 Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais

De um ponto de vista de negócio, o objetivo da aplicação era reduzir o *churn* – definido pela empresa como a perda de clientes por cancelamento, inadimplência ou suspensão do serviço.

A influência externa mais relevante na detecção da necessidade do projeto foi um *benchmark* com o principal concorrente.

O projeto não foi a única iniciativa para redução do *churn*, embora fosse a principal envolvendo as áreas de TI e de relacionamento com o cliente. O número de iniciativas por toda empresa para suportar aquele objetivo aproximava-se de vinte.

Os fornecedores que participaram da concorrência foram recrutados a partir de indicações de funcionários da empresa

- C1: já tinha feito um projeto anterior na empresa.
- C2: foi indicada pelo gerente da central de atendimento, que já havia trabalhado para a concorrência e lá conheceu o fornecedor.
- C3: foi indicada por uma pessoa da área de TI.

O fornecedor preferido da entrevistada era a empresa “C1”, com a qual já tinha um histórico prévio, com um sistema de pequeno porte desenvolvido anteriormente em conjunto com ele. Tecnicamente, a GTI crê que os três são muito bons. No entanto, a “C3” nunca tinha trabalhado para TV por assinatura, por isso, a entrevistada ficou receosa em selecioná-la, pois o escopo também era incerto. A “C2” ofereceu adaptações num pacote pronto, alternativa julgada muito cara, pois a licença dependeria do número de usuários. Além disso, o pacote continha módulos que não interessavam ao cliente, mas não podia ser desmembrado para reduzir o preço do projeto.

A opção da empresa foi fazer “um software do zero” e, por isso, optou-se pela primeira empresa: C1. Seu bom histórico no desenvolvimento de um sistema de pequeno porte para a empresa C pesou na decisão. Entretanto, houve problemas num primeiro momento do novo projeto, pois seu tamanho trazia dificuldades não previstas.

A especificação do sistema ainda não estava completa no momento da contratação do fornecedor. De fato, no momento em que os fornecedores foram contatados, a primeira fase do projeto ainda estava sendo mapeada. O fornecedor selecionado havia descrito na proposta um custo estimado e um preço estimado, mas uma cláusula do contrato dava liberdade para alterações desses números, uma vez que o escopo do projeto não havia sido fechado. A expectativa inicial era que cada fase do projeto durasse 2 meses: 1 mês de especificação e 1 mês de desenvolvimento. Descobriu-se que o prazo deixado para desenvolvimento era muito curto, porque a documentação de processos recebida era muito genérica – e precisava de trabalhos adicionais no desenvolvimento (ex: validações).

Um fator que adicionou complexidade ao projeto foi a grande quantidade de processos envolvendo a central de atendimento. Além disso, a quantidade esperada de mudanças também era elevada. No momento da definição do fornecedor tais processos ainda não haviam sido levantados e revisados. Tal atividade era considerada “difícil” pelo número de pessoas envolvidas e pela disponibilidade delas. Outra questão era o requerimento de alta disponibilidade do sistema, o que impunha um risco elevado ao projeto. Por isso, a empresa considera o sistema como uma “aplicação crítica” de negócio.

O projeto foi estruturado em fases. Num primeiro momento buscou-se definir quais os principais processos que mais afetavam o *churn* – mas as opiniões eram divergentes entre os vários envolvidos, mesmo com o respaldo dos dados levantados de clientes.

O número de usuários do sistema também tornava o projeto crítico: a central de atendimento operava com cerca de 500 pessoas. Além disso, as pessoas já estavam aculturadas com o sistema antigo, o que provocou resistências no início do novo sistema. Um recurso utilizado para motivar as pessoas a adotar o novo sistema foi utilizar o *site* da intranet para pedir sugestões das pessoas acerca de como resolver alguns problemas, ao mesmo tempo buscando mostrar que a opinião delas era importante. A duração estimada para o projeto foi inicialmente seis meses, mas essa estimativa foi ultrapassada em pelo menos 50%, pois o projeto ainda não havia sido concluído no momento da entrevista.

De acordo com o planejamento feito, a área de processos deveria mapear processos antigos e sugerir novos. Por exemplo, definir em que condições a área de crédito deveria concedê-lo. Depois entraria o fornecedor, para colocar esses processos numa metodologia de desenvolvimento e, posteriormente, passar para os programadores.

O desempenho do fornecedor nessa fase inicial deixou a desejar na perspectiva da GTI. Embora adotasse uma metodologia de levantamento de processos bem conhecida, a gestão dos recursos humanos designados para o projeto falhou inicialmente em coordenar e orientar as pessoas, que ficaram “dispersas”. Faltou uma liderança coordenando os recursos e distribuindo tarefas. Embora o coordenador do projeto tenha causado uma boa impressão, os demais membros da equipe do fornecedor geraram atritos com funcionários da empresa. A GTI qualifica os representantes do fornecedor naquele primeiro momento como “muito novos e imaturos” e estima que tivessem entre 23 e 28 anos. Não se davam conta do tamanho da responsabilidade. Havia uma divisão entre o time do fornecedor e da empresa cliente, o que levava a um jogo de “empurra-empurra”, enquanto o desejado era que agissem como um só time, com um só objetivo. O problema foi resolvido mais tarde, com a intervenção de um sócio do fornecedor, que passou a trabalhar no projeto e substituiu parte de sua equipe.

Atualmente, corrigido o problema inicial, sua opinião é de que o fornecedor é bom e aponta as seguintes razões:

- O conhecimento técnico é elevado.
- Possui várias opções em termos tecnologia, banco de dados e segurança. Discutem as vantagens e desvantagens de cada uma, e inclusive auxiliam na definição do hardware.
- Possui uma boa infraestrutura de trabalho (fábrica de software).

Segundo a GTI, a “reputação” atribuída a um fornecedor é resultante de seu histórico de trabalho na indústria. Este era o caso dos fornecedores “C2” e “C1”, que já eram conhecidos de outras pessoas na empresa.

Na análise da proposta, a entrevistada buscou antes de tudo checar o entendimento da necessidade da empresa por parte do fornecedor. Por exemplo, a empresa “C2” não entendeu, pois ofereceu um pacote – e isso não era desejado pelo cliente. Portanto, foi descartada desde um primeiro momento. O principal benefício buscado foi ter uma solução desenhada especificamente para a empresa, pois esta buscava evitar os erros de atendimento que o sistema antigo permitia. Um outro exemplo de benefício buscado foi o treinamento, que, por sinal, não estava previsto na proposta do ganhador do pedido. A GTI sumariza os aspectos utilizados para avaliar as propostas:

- Entendimento da necessidade da empresa e a solução apresentada.
- Formato e clareza da proposta.
- Custo.
- Treinamento.
- Capacidade técnica da equipe.
- Histórico de trabalho na indústria de TV paga.
- Histórico de trabalho com a empresa.

Um aspecto tido em alta prioridade foi “não trocar o certo pelo duvidoso”. Embora no começo do projeto essa expectativa tenha sido frustrada, o histórico anterior apontava para um bom desempenho no projeto.

Ao elaborar o quadro comparativo das alternativas, a entrevistada recomendou o fornecedor “C1”, com o que concordou o diretor. A entrevistada comenta que provavelmente o diretor tenha agido assim porque também já conhecia seu serviço, pois havia trabalhado com esse fornecedor anteriormente, numa outra empresa.

Questionada se voltaria a trabalhar como o fornecedor novamente, a entrevistada respondeu afirmativamente. Entretanto, comenta que no princípio questionou a capacidade do mesmo trabalhar com um projeto complexo e, portanto, isto a levaria a ser mais cautelosa quanto a esse fornecedor num outro projeto desse tipo. Tal “cautela” traduzir-se-ia principalmente em novos aspectos a serem exigidos numa proposta.

Quanto aos riscos, a GTI comenta que os principais eram escopo e duração do projeto. Havia o temor de o projeto se estendesse por muito tempo. Já estavam previstas 5 fases e,

mais recentemente, a fase 5 foi subdividida em 3 etapas. Do ponto de vista do negócio, o risco era representado pelas falhas no atendimento, que talvez permanecessem no mesmo patamar anterior - com as conseqüências advindas disso. O software é reconhecido não como um fim em si, mas como um meio para suportar outras iniciativas de negócio.

4.3.2 *Análise de posicionamento*

A GTI caracteriza as empresas fornecedoras de software em 3 grupos:

- Projetos de desenvolvimento.
- Desenvolvimento para pacotes (ex: SAP, CRM).
- *Body shop*: empresas que trabalham com alocação de recursos.

Além disso, também as agrupa por área de atuação (ex: *billing*, CRM, ERP) e por especialização em indústrias.

As dimensões que surgiram espontaneamente na aplicação da técnica da análise de posicionamento foram: “experiência na indústria” e “rapidez de entrega”. A variável “preço” não foi levantada pela entrevistada, foi sugerida pelo pesquisador para fins de comparação entre os fornecedores.

QUADRO 21 – RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO – EMPRESA C, GTI

Nome do fornecedor	Dimensão de posicionamento (não foi feita priorização pelo entrevistado)		
	Experiência na indústria	Rapidez de entrega	Preço
C1 (fornecedor selecionado)	+++++		+
C2 (pacote)	+++++	++	
C3			

+: número de pontos de vantagem em relação ao concorrente com a segunda melhor avaliação

4.4 *CASO D – Sistema de B2B para empresa fabricante de cosméticos*

A empresa da qual o caso foi tomado é uma grande empresa de capital nacional, que atua no segmento higiene pessoal e cosméticos. O entrevistado ocupou até um ano atrás a

posição de diretor de TI (CIO - *Chief Executive Officer* – na linguagem usualmente praticada no mercado). É formado em Análise de Sistemas, com MBA em *e-business* e já atuou em várias empresas de tecnologia.

O projeto utilizado como referência para a entrevista teve início quando a empresa decidiu utilizar-se da internet para fazer o relacionamento com fornecedores (*e-procurement*). O CIO entrevistado estima que na solução resultante houve um nível de customização de aproximadamente 25%.

A proposta para o projeto surgiu durante um ciclo de planejamento, no qual o plano global da empresa é desagregado num plano para cada área (TI, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, etc) para curto, médio e longo prazo. O plano de cada área deve conter uma perspectiva interna, orientada para processos e outra externa, orientada pelo *benchmark* com a concorrência.

4.4.1 *Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais*

Segundo o CIO entrevistado, o projeto surgiu da estruturação de um caso de negócio entre TI e a área de compras. A área de TI ajudou a definir um escopo e a visualizar como o projeto deveria funcionar após a implementação, auxiliando principalmente na definição dos processos – pela visão horizontal que tem da empresa. Por exemplo, como o produto comprado pelo sistema seria entregue e como seria pago. Em outras palavras, a área TI era tida como responsável por levantar aspectos não vislumbrados pela área de compras.

Segundo o entrevistado, o projeto nunca é de TI, é da área de negócio. Daí a diferença entre o CIO orientado a negócio e empreendedor e aquele orientado à tecnologia. Quando ele conhece o negócio, a solução geralmente é ouvida, ele é um influenciador das decisões. Portanto, o projeto é defendido pela área de negócio usuária à qual TI dá suporte.

O CIO experiente influencia por soluções mais adequadas para o momento. Há diversas soluções no mercado que contemplam o que o usuário precisa, neste ponto entra a questão da tecnologia, ou seja, a maturidade tecnológica para impedir que a tecnologia esteja obsoleta antes de seu tempo esperado de retorno. Por outro lado, como o projeto é sempre do usuário, ele é quem tem que defendê-lo perante o Comitê Executivo ou de Tecnologia, embora o representante da área de TI deva estar junto para dar apoio. Todo projeto tem um

Gerente de Projeto Técnico e Gerente de Projeto do Usuário. O CIO influencia a tecnologia, o prazo e os recursos do projeto.

No caso em questão, a necessidade foi detectada simultaneamente pela área de compras e por TI, que já observava uma oportunidade de melhorias de processos. As melhorias esperadas eram redução de preços e de pessoal. A redução de pessoas nesse processo já estava negociada com as áreas usuárias.

Os objetivos para o projeto de software eram:

- Implementação de processo de compra de itens não produtivos, principalmente material de escritório.
- Compra por meio de leilão eletrônico de materiais e serviços de apoio, por exemplo, rolamentos, parafusos, graxa, luvas, jardinagem.
- Integração com fornecedores de insumos produtivos: integrar a demanda do sistema de MRP aos fornecedores. O benefício visado neste caso era que o fornecedor pudesse adequar seus níveis de inventário à demanda.

TI buscava fornecedores que conseguissem integrar todas essas funcionalidades e que integrassem sua solução com os sistemas existentes na empresa. Um requisito para o leilão era obter descontos por volume, por meio de consolidação da demanda de diversas empresas para, com isso, aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores. Como muitos fornecedores participantes de leilões não têm interesse nisso, várias soluções não atendiam plenamente a esse quesito.

O projeto foi considerado grande porque demorou aproximadamente 6 meses, e pelo critério da empresa um projeto de mais de 3 meses já é considerado de grande porte. O sistema envolvia um número grande de horas de trabalho e customizações, bem como uma interface com SAP. Além disso, o sistema de *back office* da empresa era o Lótus Notes, e como todas as aprovações deveriam passar por ele, demandou-se um desenvolvimento grande.

Quando perguntado se houve influência externa na detecção de necessidade do projeto, o entrevistado opinou que em muitos projetos há influências político-sociais: influência de amigos ou de executivos de outras empresas. Cabe, então, ao profissional de TI discutir as vantagens e desvantagens com os tomadores de decisão, aqueles que têm o poder político. Entretanto, no caso em questão, foi a necessidade de negócio o principal motivador do projeto - a intenção era reduzir custos de logística e de aquisição.

Na opinião do CIO, o projeto era crítico do ponto de vista de gestão, pois como a empresa tinha diretrizes para redução de custos e este projeto tinha sido classificado como um redutor de custos, a exigência por sua implementação era elevada.

Para fechamento do escopo foram feitas várias reuniões com o usuário a fim de elaborar um modelo conceitual do que era necessário. Neste momento ainda não havia nenhum fornecedor envolvido. Então, foi feita uma RFP (*Request for Proposal*) explicando que se tratava de uma solução B2B (*business to business*), dividida em 3 fases, com modelo conceitual, prazo, tecnologia e integrações necessárias definidos. A RFP foi enviada para possíveis fornecedores e os que responderam foram recebidos para entender melhor o escopo. Essa discussão é necessária num projeto como esse, porque o fornecedor é parte da solução.

Para o CIO, o fornecedor só deve ser envolvido no momento de elaboração do modelo conceitual quando há uma complexidade tecnológica muito grande. Os fornecedores são chamados após a elaboração do modelo conceitual, quando então, podem contribuir para algum quesito da solução.

O entrevistado revela que a proposta era de preço fixo, o que requeria do fornecedor o conhecimento antecipado das implicações.

A lista de possíveis fornecedores para o projeto foi formada a partir de uma busca entre aqueles que estavam presentes na mídia, empresas que já possuíam a solução implementada, informações de seminários e eventos, contatos com pessoas conhecidas da área de TI e malas diretas de fornecedores. A seguir, houve a busca de referência nas empresas que já haviam instalado a solução inclusive com visitas aos clientes desses fornecedores, a fim de ver o funcionamento da solução.

Quando questionado sobre a reputação do fornecedor selecionado, o CIO respondeu que a conheceu num congresso. Além de já ter implementado sua solução numa grande empresa do setor petrolífero, tinha um dos maiores bancos brasileiros como acionista.

Oito possíveis fornecedores entregaram propostas, dentre os quais saíram 3 finalistas. Alguns foram eliminados desde um primeiro momento porque foram avaliados como fracos tecnologicamente ou ainda porque foram evasivos nas questões de preço e prazo. Outros aspectos invocados para eliminação foram análise do balanço, composição acionária, carteira de clientes e o comportamento e apresentação durante a entrevista. Após isso, os fornecedores foram avaliados e classificados pela ponderação dos seguintes critérios:

- Imagem: participação de mercado, nível de vendas.

- Solução técnica.
- Qualidade da implementação.
- Preço.
- Equipe técnica.
- Equipe comercial.
- Prazo.

Ao falar sobre os pesos atribuídos a cada fator, o CIO comenta que a questão de preço e qualidade depende do momento. Em geral crê que o preço deva ter um peso maior na avaliação, mas a qualidade tenderá a ser privilegiada se um projeto for considerado “estratégico”.

Segundo o entrevistado, uma boa seleção deve apontar pelo menos 3 fornecedores igualmente aceitáveis. Ao ser questionado sobre aspectos subjetivos na avaliação do fornecedor, o entrevistado revelou que quando se tem em mãos alternativas equivalentes, a questão da empatia pessoal assume relevância.

4.4.2 Análise de posicionamento

Não foi aplicada a técnica de comparação de fornecedores para análise de posicionamento, pois a compra foi orientada ao produto e não ao serviço de desenvolvimento requerido pelo software. O desenvolvimento fez parte do produto final porque a empresa desejava um sistema integrado, portanto o fornecedor necessitou customizar seu produto e integrá-lo aos sistemas existentes. Ainda assim, foram comentados alguns aspectos com respeito à avaliação de fornecedores que podem ser bons indícios do que a empresa buscaria se desejasse comprar um sistema totalmente customizado. Tais aspectos são descritos a seguir.

O entrevistado faz uma crítica aos fornecedores, que em geral têm uma argumentação pobre na venda. Isso ocorre porque “não fazem a lição de casa”, estudando mercados, concorrência, dados financeiros, dificuldades de mercado enfrentadas pela empresa. Portanto, não conseguem vislumbrar em termos concretos como seu produto vai ajudar. Um exemplo dessa falha é evidente nos fornecedores de pacotes, que utilizam argumentos padrão quando oferecem versões superiores sem adequar seu raciocínio a necessidades específicas da empresa que já é sua cliente e cuja realidade já deveriam conhecer.

Outra crítica é dirigida a certos fornecedores cujo pessoal técnico tenta impor uma solução e não permite contribuições ou contestações por parte do cliente em perspectiva. Isso é mais comum no pessoal de pré-venda, que geralmente é menos experiente.

O CIO listou os principais quesitos utilizados na avaliação de um fornecedor de software: presença de mercado, tecnologia, qualidade e número de clientes, tendência tecnológica, estratégia, estrutura societária (para avaliar estabilidade), preço, qualidade, pré-venda, pós-venda.

Solicitado a descrever o fornecedor ideal, listou as seguintes características:

- Deve ter uma solução aderente às necessidades do cliente.
- Deve estar tecnologicamente atualizado.
- As soluções apresentadas não devem vincular o cliente a ele (fornecedor), ou seja, deve possibilitar a migração para outros fornecedores. Ele crê que os lucros são garantidos não por esse tipo de artimanha, mas sim por obter a fidelidade do cliente.
- Deve ter um corpo técnico competente (pré e pós-venda).
- A interlocução deve ser fácil.
- Deve haver confiança, “com algumas perguntas já se nota se o fornecedor é digno de confiança”.
- Presença nacional, custos, prazo, tecnologia proposta e posição no mercado completam essa lista.

4.5 CASO E – Sistema de billing e CRM para distribuidora de energia elétrica

A empresa de distribuição de energia elétrica da qual se tomou o caso referência para a entrevista está entre as 500 maiores empresas operando no Brasil de acordo com a revista Exame. O gerente entrevistado é o gerente de sistemas – GS que, juntamente com o gerente de suporte, responde ao CIO (*Chief Information Officer*) da empresa – uma estrutura de TI classificada como “enxuta” pelo entrevistado.

A empresa implantou há aproximadamente um ano e meio um sistema objetivo de avaliação de qualidade dos serviços de TI pelos clientes internos. Foi estabelecido um SLA (*Service Level Agreement*), ou acordo de nível de serviço entre as partes. Neste processo 10 atividades principais foram listadas e submetidas à apreciação do usuário e foram estabelecidos os critérios de disponibilidade de sistema, ou seja, tempo e frequência de indisponibilidade, de modo que a avaliação interna fosse feita com base em critérios passíveis

de auditoria. A empresa também definiu que se o SLA for descumprido haverá impacto na participação nos lucros e resultados (PLR) da área de TI.

4.5.1 Exploração dos níveis médio interior e interno de segmentação: Situação da compra e Características pessoais

A empresa tem aproximadamente 2 milhões de clientes, o que requer a geração de aproximadamente 100 mil contas por dia. O sistema anterior era proprietário (concebido em 1982), e, após 20 anos de uso já não supria mais as necessidades, inclusive exigências impostas pelos órgãos reguladores, como a ANEEL.

O escopo do projeto é considerado grande, pelo número de pessoas envolvidas e pelo custo, estimado em vários milhões de reais, entre hardware, consultoria e licença de uso. Também porque, além do software, as mudanças se estenderam à comunicação com bancos e agentes arrecadadores, ao processamento de dados e à impressão das contas, que antes eram terceirizados e passaram a ser feitos internamente.

Como o projeto ainda estava em andamento em 2001, na época do racionamento de energia elétrica, foi necessário diminuir seu ritmo para que o fornecedor adequasse o sistema às novas resoluções. Outro motivo da redução do passo foi a dedicação simultânea dos membros da equipe de projeto ao sistema e às adequações demandadas pela Câmara de Gestão da Crise Energética.

Perguntado se havia algum aspecto que tornava a implementação complicada ou crítica, o GS apontou exatamente a questão das novas regulamentações do sistema de energia elétrica. Além disso, e talvez o mais importante, foi o vulto da mudança. Neste período, o consumo de energia elétrica teve que ser reduzido em 20%, mas em receita isso significava 30%, pois existe uma tarifa social que é cobrada das pessoas de baixa renda, ou seja, a energia é subsidiada até um determinado nível de consumo. O consumo que mais sofreu queda foi o da classe média e classes superiores que pagam a tarifa cheia. Não havia possibilidade de falha porque o faturamento da empresa não poderia ser atrasado, em função da pressão da queda de receita. O grande número de usuário também foi um aspecto crítico, já que o sistema tinha de 700 a 800 usuários em 100 pontos de atendimento.

Questionado sobre a influência de vendedores nas compras de TI por parte da empresa, o GS afirma que o grupo é muito “pé no chão”, não se norteia pelas siglas da moda. Enfatiza que quando a empresa busca fornecedores já têm um foco. No caso do sistema

estudado, buscava alguém que, mais do que vender uma ferramenta, fornecesse a consultoria para implementar todo o processo.

Do ponto de vista de especificação, a empresa desejava um sistema *on line* que integrasse tanto o faturamento quanto o atendimento. O sistema antigo era *batch*, ou seja, processava por pacotes, pois se preocupava só com o faturamento, mas com o tempo incorporou uma parte de atendimento que era *on line*. Em outras palavras, o sistema antigo não era integrado e crescia conforme a demanda.

Três fornecedores participaram da concorrência, entre eles uma grande empresa multinacional, fornecedora de pacote muito conhecido no mercado. O fornecedor “E1”, empresa nacional originada da área de TI de um grupo proprietário de várias concessionárias da área de energia elétrica, foi selecionado como responsável pela substituição do sistema. O sistema do fornecedor E1 já possuía um núcleo pronto, não foi desenvolvido do zero e sua criação aconteceu em função da necessidade do próprio grupo proprietário. As customizações consistiram mais em adaptações de processos que já estavam implementados do que em desenvolvimento de módulos novos. Estima-se um total de 100 intervenções. O projeto durou aproximadamente 9 meses e entrou em produção no dia 1º de janeiro de 2002.

Indagado sobre a formação da lista de fornecedores para oferecerem a proposta, o GS comenta que é um mercado com poucas opções. Há alguns softwares americanos que teriam o mesmo problema de “localização” que o SAP. O que os direcionou para o fornecedor “E1” é que o sistema já existia e estava funcionando em outras empresas - “não era um *vaporware*”. Era uma empresa nacional e, no aspecto de *billing*, como há uma intervenção muito grande das agências reguladoras, trabalhar com alguém que já tinha conhecimento da realidade do mercado era uma vantagem.

Do ponto de vista do GS, o sucesso do projeto deveu-se à boa coordenação entre a área de TI e a área de negócio envolvida. O diretor de TI (CIO) fora transferido, pouco antes do início do projeto, vindo da área de faturamento, que passou a ser gerenciada por uma pessoa próxima dele. A seleção do fornecedor foi feita conjuntamente entre o CIO e o gerente de projeto pelo lado do negócio. O GS avalia a decisão pelo fornecedor E1 como acertada, pois:

- O fornecedor tinha o produto funcionando e provou isso.
- Prontificou-se a fazer todos os testes e avaliações necessárias.
- Na época, o fornecedor estava fisicamente próximo.
- Possui conhecimento do negócio/ indústria.

O GS atribuir uma boa reputação ao fornecedor devido a seu grupo de procedência, de seu tempo no mercado (10 anos no caso) e da carteira de clientes que possui. Entretanto, ele acredita que a reputação de mercado de um fornecedor pode distorcer o processo de decisão. Por exemplo, um fornecedor de renome e com milhares de clientes ao redor do mundo pode parecer livre de risco e, com isso, o cliente poderia ser levado a evitar uma empresa nacional e menos conhecida. Por outro lado, esta última pode dispor de maior experiência de negócio no contexto local, como era o caso naquele momento da compra.

Na opinião do GS, a empresa “E1”, selecionada para o fornecimento, é “muito profissional” – não implementa nada sem receber uma especificação por escrito. Outro motivo da boa impressão é que o documento que descrevia as fases propostas para o projeto estava muito bem escrito. O entrevistado acredita que antes da proposta formal há uma aproximação de TI com os fornecedores, pois somente após um nivelamento técnico é que o processo passa para a área de compras.

No dia-a-dia o relacionamento cliente-fornecedor é muito próximo. A empresa cliente tem 4 pessoas para suporte de TI para o sistema comercial, sendo 3 delas oriundas da área comercial e, portanto, entendem do negócio além de entender do sistema. Assim, é bem resolvida a relação usuário – TI – fornecedor. A “E1” tem embutido no sistema o ATM – Atendimento Técnico de Manutenção. Uma diretriz é que alguém na área usuária detenha o conhecimento dos processos e do sistema, e o ATM faz com que isso seja verdade, porque essa pessoa passa a deter a “chave” para a colocação de uma “ocorrência” de um ATM para o pessoal de TI. Assim, quando um outro usuário quer fazer uma solicitação para TI esse usuário que detém o conhecimento filtra o que não é pertinente.

Perguntado quanto ao que aprecia no fornecedor, o GS comenta:

- Profissionalismo: são muito exigentes na especificação.
- Disponibilidade: estão sempre prontos a resolver rapidamente os problemas, pois sabem que o faturamento não pode atrasar.
- Propõem soluções, por exemplo, se há um problema de desempenho na central de atendimento, o fornecedor vai além de simplesmente avaliar o software, buscando outros aspectos que poderiam ser melhorados.

Os profissionais do fornecedor são descritos como muito seguros do que fazem e orgulhosos disso. Por isso, há um clima de respeito mútuo entre cliente e fornecedor. Os chamados “gerentes de módulo” do fornecedor têm uma média de 35 anos de idade e experiência no setor elétrico.

4.5.2 Análise de posicionamento

Não foi aplicada a técnica de comparação de fornecedores para análise de posicionamento, pois a compra foi orientada ao produto e não ao serviço de desenvolvimento requerido pelo software. O serviço fez parte do produto final na medida em que o software existente necessitava customização para adequar seus processos aos do cliente. Entretanto, é possível extrair alguns aprendizados a partir de comentários feitos pelo entrevistado.

- O papel da experiência do fornecedor na indústria e no processo envolvidos.

Na compra do software: “O sistema já existia e estava funcionando em outras empresas, não era *vaporware*. Era uma empresa nacional e, no aspecto de *billing*, como há uma intervenção muito grande das agências reguladoras, trabalhar com alguém que já tem conhecimento da realidade do mercado é uma vantagem”.

- A importância da carteira de clientes.

[O fornecedor] “tem respeitabilidade e procura vender para clientes grandes”.

- O valor dado ao profissionalismo e coordenação.

[O fornecedor] “é bastante profissional - não fazem nada sem receber uma especificação por escrito”.

“O documento das fases de implementação estava muito claro”.

“É um sistema muito bem resolvido na relação usuário – TI – fornecedor”.

- O valor da atitude, como a prontidão em resolver problemas e comprometimento com o negócio do cliente.

Ao comentar porque aprecia a “disponibilidade”, o GS justifica que “o faturamento não pode atrasar”.

Ao afirmar que o fornecedor ajuda a propor soluções mesmo em aspectos que não envolvem diretamente o software.

5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

5.1 *Segmentação do mercado para software sob encomenda*

A segmentação do mercado brasileiro para software sob encomenda foi explorada com base nos tópicos propostos por BONOMA e SHAPIRO (1991, p.89-118). Para fins de estruturação da análise, esta também foi dividida nos chamados “fatores situacionais” e “fatores pessoais” definidos por esses autores.

A discussão de qual daqueles níveis é mais externo ou interno não foi levada em consideração, pois segundo os próprios autores, “a decisão de considerar o nível das variáveis situacionais como exterior ao de características pessoais não é clara. Poder-se-ia argumentar que os níveis de características pessoais deveriam ser externos ao de fatores situacionais, porque estes são ainda mais temporários que as características pessoais. Os níveis situacional e pessoal poderiam até ter sido equiparados” (BONOMA e SHAPIRO: 1991, p.89).

5.1.1 *Fatores situacionais (nível médio interior)*

O primeiro aspecto situacional que pode ser utilizado para segmentar o mercado B2B é a “aplicação” do produto ou serviço. Na exploração desse tópico o principal fator surgido na aplicação de softwares sob encomenda parece ser o processo de negócio a ser automatizado. Nos casos estudados os softwares foram aplicados para cobrança (*billing* –

caso E), atendimento (CRM – casos A e C) e suporte a processos operacionais: compras (caso D) e controles de marketing (caso B).

Quanto ao “tipo e tamanho da compra”, os casos explorados demonstram que os clientes podem optar por compra baseada em valores unitários, como horas de desenvolvimento [A] ou compra por projetos [B, C, D, E]¹. Além disso, embora muitas vezes o próprio cliente não perceba, ele pode necessitar de um serviço de menor valor agregado, como programação e manutenção [A] ou de um serviço de maior valor agregado, como consultoria [E]. Finalmente, os clientes tratam diferentemente os projetos de software dependendo do tamanho ou escopo envolvidos: quanto mais interfaces interdepartamentais ou processos envolvidos, maior o escopo percebido e maior tende a ser o fornecedor procurado [B]. A questão da “urgência” citada na bibliografia é representada nas entrevistas pela variável “prazo” que, por sua vez, está fortemente associada à confiança passada pelo fornecedor de que será capaz de cumprir o prometido e, por isso, confunde-se um pouco com as estratégias de gerenciamento de risco.

Quanto à “situação ambiental”, os dois principais fatores que apareceram foram “concorrência” e “legislação”. O *benchmarking* com a concorrência pode mostrar alguma vantagem da mesma em um indicador específico [C] e, então, a TI é lembrada como um dos meios disponíveis para se equiparar ou ultrapassar o concorrente. A comparação com a concorrência também pode ser qualitativa e o fato de uma empresa do segmento utilizar-se de um software com um propósito específico pode disparar um alerta em outra empresa que tenha um monitoramento mais sistemático do ambiente [D]. Empresas de setores altamente regulados, principalmente no que diz respeito ao consumidor, também investem em software, não só para garantir o atendimento à legislação, mas também pela necessidade de fazê-lo com os menores custos operacionais possíveis [E].

Quanto ao “risco situacional”, há uma distinção clara de abordagem dependendo do papel desempenhado pelo membro da UTD. Por exemplo, um profissional de TI pode dar mais relevância ao risco do fornecedor não entregar o que foi especificado [A: GD], enquanto o representante pelo lado do negócio pode estar mais preocupado em se o que foi especificado vai satisfazer suas necessidades [A: GM]. A incerteza associada ao “prazo” também é destacada [B,C] e percebe-se também o risco do “projeto durar para sempre” [C]. Tanto os representantes de TI como os representantes de negócio que se envolvem bem de perto com os projetos preocupam-se com o risco de alguma variável desconhecida ou

¹ As letras entre colchetes – [] – representam o(s) caso(s) do(s) qual(is) a informação foi obtida

“simplificada” assumir relevância no decorrer do projeto e perturbar seu bom andamento [B: GTI e GAC].

5.1.2 *Características pessoais (nível interno)*

Ao avaliar-se o aspecto “identificação comprador-vendedor” foram explorados nas entrevistas principalmente os fatores “idade” e “expectativas de papéis”. De maneira geral, nos fornecedores que ganharam os pedidos e eram bem avaliados, pareceu haver identificação comprador-vendedor nesses dois aspectos. Quanto ao aspecto “idade”, geralmente os profissionais mais seniores tinham contatos seniores no fornecedor e os profissionais mais jovens tinham interface com pessoal mais jovem. Isso poderia ser simplesmente consequência da evolução normal de carreira que coloca as pessoas mais experientes em cargos de liderança tanto no fornecedor quanto no cliente. Em complemento, a expectativa de papéis, quando satisfeita tende a desenvolver satisfação no cliente e uma avaliação positiva. A seguir é apresentado um resumo desses dois aspectos para cada um dos casos.

- [A]: os contatos do GD são profissionais seniores – em torno dos 40 anos; enquanto os contatos do GP, mais jovem, são mais jovens. Em outras palavras, os contatos comerciais e gerenciais são mais seniores enquanto os contatos operacionais são mais jovens.
- [B]: os contatos do GTI são de sua faixa etária, e a identificação é complementada pelo comentário: “Em geral há identificação entre as pessoas – são do tipo que se convidaria para uma ‘mesa de bar’”. A GAC comenta o caso de um fornecedor com o qual não se identificou: “Não eram simpáticos, não davam idéias, não demonstravam boa vontade” - provavelmente ocorreu por expectativas divergentes de papéis.
- [C]: a GTI, ao comentar os problemas que ocorreram na fase inicial do projeto avaliou os representantes do fornecedor como “jovens demais” para entender o tamanho da responsabilidade. A GTI parece também ter tido sua expectativa de papéis contrariada naquele momento, quando disse que houve “jogo de empurra”, com os representantes do fornecedor criando uma barreira entre eles e os funcionários da empresa.
- [D]: houve uma frustração em relação à expectativa de papéis quanto ao pessoal de pré-venda de um fornecedor, pois a pessoa técnica do fornecedor “quis impor uma solução e não permitia contribuições ou contestações” na avaliação do CIO.

- [E]: pelo lado do fornecedor, a gerência responsável pela interface com a gerência do cliente pertence à mesma faixa etária de seus contatos. As expectativas de papéis parecem ser satisfeitas pelo fornecedor, qualificado como pró-ativos na solução de problemas e sempre “disponíveis”.

A “motivação” diz respeito aos benefícios buscados pelos membros da UTD. A tendência dos entrevistados foi situar-se no binômio “qualidade” e “custo”. Na compra inicial que envolve fornecedores não experimentados anteriormente pela empresa, a “qualidade” acaba sendo avaliada por indicadores indiretos como características dos profissionais de vendas e pela proposta apresentada. Outros benefícios buscados surgidos nas respostas, como customização, garantias e treinamentos estão listados nos resumos dos casos a seguir.

- [A]: Para o principal ator no processo de compra (GD) a “qualidade”, medida pela certificação, tem prioridade sobre aspectos financeiros. Durante a entrevista, ficou claro também que o aspecto “controle” sobre o fornecedor foi um benefício buscado.
- [B]: O ator representando o lado de negócio (GAC) prioriza “qualidade” e “prazo” em relação ao preço. Isso condiz com as variáveis exploradas em sua análise de posicionamento (em ordem decrescente de prioridade): qualidade; rapidez; pontualidade; preço; parceria; comprometimento. Outro benefício que surgiu nas entrevistas foi “garantia”. O ator do lado técnico (GTI), por sua vez, priorizou preço.
- [C]: Neste caso, a “customização” da solução, ter algo sob medida, foi um benefício buscado além de “qualidade” e “preço”. “Treinamento”, embora não especificado inicialmente na RFP, foi apreciado na proposta recebida, na qual o fornecedor se propôs a treinar multiplicadores. No decorrer do projeto, a GTI passou a valorizar a questão da “rapidez do resultado” – que não havia sido buscado no momento da compra.
- [D]: O CIO atribui os seguintes pesos aos benefícios: financeiro (0,6), qualidade (0,3) e reconhecimento pessoal (0,1). Considera, entretanto, que em projetos “estratégicos” a qualidade é mais representativa que o aspecto financeiro.

Outro aspecto relativo às características pessoais é a “percepção” dos membros da UTD quanto aos fornecedores (BONOMA e SHAPIRO: 1991, p.108). Ao invés do termo “percepção”, este estudo utiliza a expressão “atitudes e opiniões”, pois as últimas são decorrentes de percepções e possuem técnicas de exploração mais desenvolvidas. As atitudes e opiniões dos membros da UTD podem ser divididas em duas fases: o antes e o depois da

compra. Quanto à atitude, buscou-se identificar principalmente sua valência (positiva, negativa ou neutra) e seu porquê.

[A]: Fornecedor que ganhou o pedido

Cargo	Atitude antes	Atitude depois
GD	POSITIVA (+) reputação por fornecer a uma grande empresa onde GD havia trabalhado (+) rapidez nas respostas (-) risco de quebrar é maior	POSITIVA (-) algum “desgaste” (+) “flexibilidade” e “controle”
GP	Não teve contato anterior com o fornecedor	POSITIVA (+) “é fácil trabalhar com eles”. (+) têm “metodologia, pois sempre fazem cronograma, documento de especificação, técnico, análise de entrada e saída. O projeto é muito bem preparado”.

É interessante comparar os resultados acima com a atitude negativa desenvolvida com os grandes fornecedores durante o processo de seleção: lentos na resposta (-); conhecimento técnico não era tão grande como imaginado (-).

[B]: Fornecedor que ganhou o pedido

Cargo	Atitude antes	Atitude depois
GTI	POSITIVA (+) postura e pontualidade (+) “materialidade” da proposta (+) sinergia com projeto anterior	POSITIVA (+) qualidade e nível de serviço
GAC		(+) postura, honestidade (+) “sugerem alternativas e não pensam só em dinheiro”

Comparando com fornecedores acerca dos quais se desenvolveu atitude negativa

Cargo	Atitude antes	Atitude depois
GTI	NEGATIVA (-) “aparentaram não ter entendido os requerimentos” <i>(comentários sobre fornecedor que participou de uma seleção)</i>	NEGATIVA (-) “não entregaram o que foi negociado” (-) “entregar um software e depois cobrar uma manutenção fora dos padrões do mercado não é ético” <i>(Comentários sobre dois fornecedores de outros projetos)</i>
GAC		NEGATIVA (-) não eram simpáticos, não davam idéias, não demonstravam boa vontade <i>(Comentários sobre dois fornecedores de outros projetos)</i>

[C]: A atitude para com o fornecedor que ganhou o pedido sofreu oscilações. No momento da seleção era positiva, devido ao fato de o fornecedor já ter um histórico de trabalho na indústria e na empresa. Por outro lado, no início do projeto, as denominadas “falhas de coordenação da equipe” levaram a uma atitude negativa, que foi depois revertida pelo fornecedor.

[D]: A atitude para com o fornecedor que ganhou o pedido era positiva no momento da seleção, devido ao “respaldo” dado por um acionista de peso, um banco, e pela carteira de clientes “significativa”. Por outro lado, para com um fornecedor que tentou “impor uma solução” foi desenvolvida uma atitude negativa.

[E]: A atitude desenvolvida durante os trabalhos conjuntos é positiva devido ao “profissionalismo” e “disponibilidade” do fornecedor na solução de problemas.

Quanto às “estratégias de administração de riscos”, pode-se dizer que os membros da UTD têm uma tendência a permanecer com o fornecedor já conhecido, se sua avaliação é favorável. Portanto, levam vantagem os fornecedores que:

- Já tem um histórico com a empresa [B: GTI, C], em outras palavras, procura-se “não trocar o certo pelo duvidoso” [C].
- Já foram próximos de um membro da UTD em algum momento [A: GD].

- Têm experiência na indústria e no processo a ser automatizado [C, D, E].
- Têm referências de clientes satisfeitos [D].

Além disso, outras estratégias de administração de riscos surgiram nas respostas:

Antes da contratação: busca de indicações [C]; busca carteira de clientes “de peso”, acionistas fortes e volume de vendas [D].

Durante o projeto: atribuição de projetos pequenos num primeiro momento; acompanhamento mais próximo, com validações por etapas [A: GD]. Por sua vez, o risco relacionado ao escopo é gerenciado com o envolvimento de todas áreas afetadas pelo projeto somado à busca de conhecimento mais aprofundado de seus processos [B: GAC].

De maneira geral, fica clara a tentativa de fazer uma escolha baseada em critérios objetivos, com a formatação de planilhas de comparação. Por outro lado, a avaliação de alguns benefícios (ex: qualidade, adequação da solução proposta) aliada ao risco (incerteza) inerente a outros fatores termina por impor alto grau de subjetividade à escolha final.

5.1.3 Proposições sobre a segmentação do mercado

A partir das constatações descritas nas sessões 4.1.1 e 4.1.2 e do cruzamento dessas informações, pode-se fazer proposições acerca da segmentação do mercado para software sob encomenda. Como se trata de um estudo exploratório, o valor dessas proposições está no fornecimento de subsídios para a formulação de hipóteses formais e para uma pesquisa quantitativa.

Proposição 1: na aquisição de software sob encomenda, os papéis de compra tendem a ser mais agregados numa pessoa ou grupo restrito de pessoas, que acompanha o processo de compra do início ao fim. Em outras palavras, a UTD para compra de softwares sob encomenda é pequena.

Uma razão para isso é o entrelaçamento entre as questões técnicas e as questões de negócio. Nos casos estudados percebe-se que, em geral, é uma pessoa da área de TI a responsável pela busca de alternativas de fornecimento e pela análise de cada uma delas. Isto ocorre na amostra utilizada porque as empresas são complexas, o que demanda a existência de um departamento de TI. Dependendo do valor do projeto, o representante de TI talvez tenha de estruturar os resultados dessa análise para apresentar a um superior hierárquico e defender uma posição para obter sua aprovação final.

Proposição 2: Para fins de segmentação do mercado B2B, o cargo juntamente com as crenças que o ocupante tem acerca de seu papel são mais importantes que simplesmente o aspecto “personalidade”, que se constitui no nível interior do modelo de Bonoma e Shapiro.

Esta proposição é, de fato, uma crítica ao modelo, no qual o aspecto “indivíduo” é representado unicamente pelo fator “personalidade”, omitindo a variável “cargo”. Na verdade, o estudo das características de personalidade e de sua relevância como fator de segmentação deveria, antes de tudo, ser subordinado ao cargo, pois este já embute uma série de variáveis psico-sociais, entre elas a visão do ocupante quanto ao seu papel e as expectativas dos diversos atores organizacionais. Os próprios autores do modelo dos nichos concêntricos dizem que “é necessário considerar os indivíduos em um contexto organizacional” (BONOMA e SHAPIRO: 1991, p.99). Assim, é de se esperar que as características de “domínio específico” (RAAIJ e VERHALLEN: 1994, p.50) sejam apropriadas para segmentação no nível interno, pois nas empresas as pessoas desempenham papéis (domínio) e seus valores pessoais são aplicados a esse domínio específico.

Na prática, verifica-se que pessoas ocupando cargos distintos têm expectativas distintas quanto ao andamento e resultados de projetos de software. Possivelmente, é o cargo que leva o indivíduo a focar em aspectos específicos. Portanto, só depois dessa influência do “papel” é que a personalidade passaria a influenciar.

Proposição 3: É provável haver uma polarização da UTD durante a compra de um software sob encomenda, dependendo de quem é o maior interessado no serviço ou está mais exposto a uma avaliação de resultados.

Em alguns casos o representante de negócio pode posicionar-se como “consultor” interno do representante de TI, que lidera o processo. O contrário acontece em outros casos, com o representante de TI colocando-se como um “consultor técnico”. Esse jogo de forças polarizaria o processo decisório, submetendo-o à visão da pessoa que assume esse papel de liderança.

As proposições acima, se comprovadas, permitiriam segmentar o mercado para software de acordo com o esquema representado pelo quadro 22.

Nesse esquema, a segmentação pelas características pessoais é baseada na crença que o próprio indivíduo tem acerca de seu papel na organização juntamente com a natureza do cargo específico que assume (técnico ou negócio). Aspectos como benefícios buscados e

estratégias de gerenciamento de riscos são utilizados como descritores dos segmentos formados.

QUADRO 22 – PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PARA SOFTWARE SOB ENCOMENDA

	Natureza do cargo ocupado pelo polarizador da UTD	
Crenças sobre seu papel	Técnico	Negócio
Visão funcional (crê que deve otimizar “seus” processos acima de tudo)	<p><i>Segmento técnico-funcional</i></p> <p>Benefícios: código, ferramentas de acompanhamento e controle do desenvolvimento.</p> <p>Estratégia de gerenciamento de risco: certificação, acompanhamento mais próximo do desempenho do fornecedor.</p>	<p><i>Segmento negócio-funcional</i></p> <p>Benefícios: automatização de rotinas de trabalho; auxílio na especificação.</p> <p>Estratégia de gerenciamento de risco: eficácia da comunicação; consistência da proposta para “seus” processos.</p>
Visão gerencial (crê que deve eliminar gargalos de processo, independente do departamento em que estejam)	<p><i>Segmento técnico-gerencial</i></p> <p>Benefícios: gerenciamento de projetos; integração com equipe de negócio; identificação de medidas de desempenho de TI e de negócio; auxílio no desenho da solução.</p> <p>Estratégia de gerenciamento de risco: avaliação da experiência, postura e entendimento do problema; materialidade da proposta.</p>	<p><i>Segmento negócio-gerencial</i></p> <p>Benefícios: eficiência, medidas de desempenho – tendência a enxergar somente o desempenho de sua área de negócio.</p>
Visão estratégica (crê que deve possuir foco externo – mídia, mercado fornecedor, adoção pela concorrência)	<p><i>Segmento estratégico</i></p> <p>Benefícios: ligação entre projeto e medidas chave de sucesso da empresa como um todo.</p> <p>Estratégia de gerenciamento de risco: Outros clientes, solidez financeira.</p>	

Sua principal vantagem é distinguir as motivações derivadas do cargo daquelas de origem estritamente pessoal. Além disso, destaca o fato que nem todos membros da UTD têm o mesmo peso na decisão final e tal peso nem sempre depende dos cargos ou níveis hierárquicos dos envolvidos.

5.2 Análise do posicionamento atribuído pelos membros das UTDs

Antes de passar à análise do posicionamento atribuído pelos compradores apresenta-se uma breve pesquisa de dados secundários com o objetivo de traçar um perfil das empresas que desenvolvem software customizado, ou sob encomenda, no Brasil. Isso fornece subsídios para compreender melhor como os compradores agrupam os fornecedores.

Segundo a SOFTEX (2002a, p.23), o Brasil tinha, no ano 2000 aproximadamente 11 mil empresas que prestavam serviços relacionados a software, empregando cerca de 160 mil pessoas. Dessas, cerca de 2.400 empresas trabalhavam com desenvolvimento de algum tipo de software. Enquanto algumas empresas que trabalham com desenvolvimento têm quadro de pessoal composto apenas pelos sócios, outras estão entre as 500 maiores empresas operando no Brasil.

Grandes sistemas sob encomenda, como os relacionados à atividade bancária e ao “governo eletrônico”, costumam exigir grandes equipes e costumeiramente são fornecidos por grandes empresas. Por outro lado, a tabela 1 mostra que o perfil mais freqüente da empresa que produz software sob encomenda é o de uma empresa de pequeno porte. A tabela mostra os resultados de uma pesquisa por amostragem das empresas que pertencem a SOFTEX (Sociedade para promoção da excelência do software brasileiro). Ela ilustra bem a diversidade das empresas em termos de tamanho. Além disso, também demonstra que tais empresas da área nem sempre produzem apenas um tipo de software. Por exemplo, somando-se as porcentagens de pequenas empresas que produzem software pacote, sob encomenda, e assim por diante, chega-se a 102,3%, número maior do que a porcentagem que representa sua participação no universo pesquisado (41,7%).

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO CRUZADA DO PORTE E ATIVIDADES DAS EMRESAS

Porte		Pacote	Encomenda	Embarcado	Internet	Uso próprio	Distribui ou editora	Não Desenvolve	Total
Micro	De 1 a 5 pessoas	9,1%	8,7%	1,2%	4,4%	4,5%	1,0%	2,0%	17,9%
	De 6 a 9 pessoas	11,2%	9,7%	0,7%	6,2%	5,5%	2,6%	0,9%	17,9%
Pequena	De 10 a 49 pessoas	26,7%	26,4%	5,4%	20,0%	13,6%	6,7%	3,5%	41,7%
Média	De 50 a 99 pessoas	6,2%	4,9%	1,2%	4,2%	3,0%	2,9%	0,9%	9,7%
Grande	De 100 a 499 pessoas	5,1%	6,0%	1,2%	4,5%	4,6%	2,6%	0,9%	9,9%
	500 ou mais pessoas	1,2%	1,7%	0,4%	1,9%	2,3%	0,9%	0,4%	3,0%

FONTE: MCT (2001)

As empresas que fornecem serviços relacionados a software, principalmente as maiores, costumam oferecer um amplo leque de serviços que incluem manutenção e suporte além do desenvolvimento de software. Em SOFTEX (2002a, p. 27) é proposta uma categorização dos serviços prestados em software em duas classes: serviços de “valor baixo” e de “valor elevado”.

Os serviços de baixo valor envolvem normalmente aspectos como a manutenção de software ou a geração de código. As tarefas a desenvolver são simples e bem especificadas pelo cliente, pelo que podem facilmente ser divididas. Nesse sentido, a gestão da empresa está voltada para eficiência na gestão do processo. A competição entre empresas é normalmente baseada em preço, sendo a sinalização de requisitos mínimos de qualidade do processo dados pela história da empresa, ou pela certificação dos processos. A realidade competitiva é normalmente dominada por empresas locais, em particular para serviços que envolvem forte interação com os clientes, como manutenção de software. No entanto, em situações em que a necessidade de interação é mais reduzida, este serviço pode ser contratado à distância. Esta é atualmente a realidade da Índia, através do offshore, a que se junta igualmente a modalidade associada à transferência de recursos para o local do cliente (o on-site), solução viável à distância quando existem grandes diferenciais no custo de salários entre as duas realidades.

Pelo contrário, os serviços de elevado valor envolvem incerteza relativa ao resultado (caso da P&D sub-contratada), ou partilha de responsabilidade na definição do sistema (análise de requisitos). Por essa razão, o risco para o cliente é maior e a sua possibilidade de avaliar a capacidade do fornecedor apenas com base na qualidade do processo é mais reduzida. Assim, tornam-se especialmente importantes aspectos como a reputação. Este mercado é dominado por multinacionais de consultoria de sistemas, muito embora existam sempre oportunidades locais para fornecer serviços a empresas menores e com menos capacidade financeira. É neste segmento que algumas das empresas locais de países em vias de desenvolvimento querem igualmente se posicionar, substituindo algum déficit de reputação por experiência, forte capacitação de processo (e.g. através do uso das melhores práticas de Engenharia de Software, que contribuam para a melhoria dos processos de software, tais como ISO 9001:2000, certificação CMM ou SPICE) e custos drasticamente mais baixos.

Tal classificação, quando aplicada às empresas que trabalham com software sob encomenda pode mostrar-se supersimplificada, mas apresenta a vantagem de mostrar os dois extremos entre os quais as empresas tendem a situar suas estratégias operacionais, com serviços de menor e maior valor agregado.

5.2.1 Dimensões de posicionamento surgidas na pesquisa

O quadro 23 resume as dimensões usadas pelos membros das UTDs na avaliação e posicionamento de seus fornecedores. A numeração, quando existente, representa a prioridade atribuída pelo respondente. As colunas representam as opiniões de pessoas

ocupando cargos de natureza técnica (ex: gerente de TI) e de pessoas ocupando cargos relacionados ao negócio.

Algumas das variáveis levantadas parecem estar co-relacionadas, por exemplo, qualidade e organização, que são destacadas pelos representantes da área técnica. Além disso, em alguns casos o entrevistado parece confundir “o que é desejado” do fornecedor com os “indicadores usados para avaliar se o fornecedor possui/ é capaz de entregar aquele atributo”. Por exemplo, “certificação”, é citada como um atributo desejado, ao passo que provavelmente é um atributo utilizado como indicativo de qualidade, principalmente quando o serviço do fornecedor não foi experimentado antes.

QUADRO 23 – VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA POSICIONAMENTO DOS FORNECEDORES PELOS CLIENTES

Caso	Técnico	Negócio
A	Certificação (um indicativo indireto de qualidade). Experiência prévia. Flexibilidade. 1) Organização: planejamento para cumprimento de prazos, objetivos, produção de documentação. 2) Qualidade / Capacidade técnica. 3) Flexibilidade. 4) Prazo. 5) Estrutura: capacidade de absorver trabalho.	1) Entendimento das expectativas do usuário final e sua transformação numa especificação por meio de trabalho conjunto entre usuários e TI. 2) Usabilidade. 3) Prazo: o cumprimento do prazo estabelecido é mais importante que o estabelecimento de um prazo curto.
B	Forma da proposta (é transparente porque o software vai custar o que é pedido). Organização e metodologia. Qualidade e nível de serviço.	1) Qualidade. 2) Rapidez. 3) Pontualidade. 4) Preço. 5) Parceria. 6) Comprometimento: descrito como “preocupação com o cliente”.
C	Experiência na indústria. Rapidez de entrega.	

A seguir são comentadas as dimensões surgidas na análise de posicionamento, bem como outras citadas durante a entrevista. As considerações tomam por base as observações dos próprios entrevistados e visam definir melhor cada uma dessas variáveis.

5.2.1.1 Variáveis citadas por representantes da área técnica

- Certificação: é um indicativo indireto da habilidade técnica e, portanto, da qualidade técnica do produto final. Parece ser mais relevante quando o serviço do fornecedor nunca foi experimentado, ou seja, no momento de uma primeira compra.
- Competência técnica: medida pela atualidade das técnicas de programação utilizadas.
- Estrutura: capacidade de absorver trabalho. O cliente espera que o fornecedor tenha capacidade de responder a uma demanda maior, mantendo a qualidade, o cumprimento de prazos e outras dimensões importantes de avaliação.
- Experiência na indústria. Um projeto anterior na indústria ou no processo dá vantagem ao fornecedor. O processo no qual a experiência se deu também é importante (billing, CRM, ERP).
- Flexibilidade: facilidade em se fazer valer os pontos de vista e necessidades do cliente (ex: custo, prazo, alterações nos requerimentos) em relação ao que seria de interesse do fornecedor.
- Forma da proposta: o cliente deseja ver que a proposta aprofunda-se no seu problema e parece apresentar a solução para ele. Além disso, deseja transparência na apresentação dos custos.
- Histórico prévio com o fornecedor parece ser uma das dimensões mais importantes utilizadas pelos clientes para classificar empresas fornecedoras. A pesquisa indica claramente que uma experiência bem-sucedida dá muita vantagem. Além disso, o cliente está ciente que o fornecedor adquire experiência em seus processos internos e sistemas – o que facilita a comunicação entre eles e agiliza busca de soluções. É interessante que mesmo valorizando este histórico, comentários indicam o desejo de não ficar “preso” ao fornecedor por motivos outros que não a própria satisfação com o serviço.
- Linha tecnológica utilizada/ proposta pela empresa. Exemplo: linguagens de programação com as quais trabalha, ferramentas de programação que utiliza.
- Metodologia: é uma dimensão que aparece fortemente associada à organização. O cliente espera que o fornecedor siga uma seqüência lógica no planejamento dos trabalhos que conduza aos objetivos. Essa metodologia deve ser baseada em algum modelo considerado um “melhor enfoque” na área de software.
- Nível de serviço: agilidade no atendimento, atenção dedicada, interlocução fácil. Tem um componente de atitude dos profissionais do fornecedor (ex: confiança, profissionalismo).

- Organização no desempenho do trabalho já que o cliente deseja manter-se informado sobre os planos e sobre o andamento do projeto. Assim cronogramas, objetivos, documentação auxiliam o cliente a manter-se informado. Entretanto, o cliente deseja acesso fácil a essa documentação. Um sistema automatizado para controle de documentação foi lembrado como um aspecto positivo.
- Planejamento para cumprimento de prazos, objetivos, produção de documentação.
- Qualidade: ausência de mal-funcionamentos (*bugs*). Está relacionada à capacidade técnica. No momento da compra, quando não houve experimentação de nenhum software desenvolvido pela empresa, o cliente parece buscar estimar essa variável a partir da postura dos profissionais e de seu conhecimento técnico aparente.
- Rapidez de entrega: é uma dimensão importante dependendo da situação de negócio específica enfrentada pelo projeto.
- Tamanho da empresa: tentativa de adequação ao tamanho do projeto; utilização desse fator, juntamente com volume de vendas e carteira de clientes, como indicador de solidez.

No momento da compra o cliente parece buscar evidências de que o fornecedor será capaz de entregar os quesitos acima e resolverá seu problema. Por outro lado, depois de experimentar o serviço, tende a agrupar os fornecedores que já conhece de acordo com sua eficiência/ eficácia em resolver seus problemas e, para isso, mapeia as que situações para as quais cada fornecedor é apropriado.

5.2.1.2 Variáveis citadas por representantes da área de negócio

- Comprometimento: descrito como “preocupação com o cliente”. (*)
- Entendimento das expectativas do usuário final e sua transformação numa especificação por meio de trabalho conjunto entre usuários e TI. (*)
- Parceria: capacidade de trabalhar junto do cliente, identificar pontos relevantes para o negócio e apontar soluções. (*)
- Pontualidade: o cumprimento do prazo estabelecido é mais importante que o estabelecimento de um prazo curto.
- Prazo/ Rapidez na entrega de resultados.
- Preço.
- Qualidade técnica: ausência de falhas de programação (*bugs*).

- Usabilidade: representa a facilidade de uso que o sistema apresenta para o usuário e, portanto, constitui-se numa dimensão da qualidade funcional.

Os pontos marcados com (*) foram lembrados somente por pessoas do lado do “negócio”. Basicamente estas pessoas preocupam-se com que o fornecedor seja capaz de comunicar-se bem com elas e “colocar-se no seu lugar” para entender seus requerimentos.

A análise das dimensões utilizadas pelos representantes do “lado técnico” e do “lado de negócio” demonstra que, de maneira geral, o cliente está interessado não só no resultado final (qualidade técnica e funcional da entrega), mas também no processo que leva a esse resultado (ex: metodologia e organização durante o projeto).

5.2.1.3 Comparação com variáveis presentes na literatura

Pode-se dizer que as dimensões utilizadas pelos membros das UTDs para posicionar os fornecedores são muito semelhantes aos chamados “critérios de avaliação de fornecedores de serviços”. Tal semelhança decorre do fato que o posicionamento é o resultado de uma avaliação do cliente, que atribui “notas” aos fornecedores e os agrupa conforme essas notas.

Entretanto há diferenças. Os autores, ao estabelecer “critérios” para “avaliação” parecem focar em aspectos objetivos que permitam comparar os fornecedores. Por outro lado, a pesquisa mostrou que os clientes trabalham também com aspectos subjetivos ao “posicionar” os fornecedores. Palavras como “organização”, “comprometimento” e “parceria” têm uma carga subjetiva muito maior que “competência” ou “assistência técnica”.

Outra diferença marcante é o fato de aparecerem dimensões relativas a “produto”, como a qualidade funcional, quando se fala de software sob encomenda, pois de fato, o cliente recebe um produto ao final de um projeto.

As duas colunas iniciais do quadro 24 sintetizam alguns critérios para avaliação de serviços presentes na literatura. A terceira coluna compara tais critérios com as dimensões de posicionamento surgidas na pesquisa e permite notar uma sobreposição relevante. Entretanto, é necessário considerar que o posicionamento ocorre na mente do cliente e não é necessariamente resultado de uma avaliação lógica e objetiva.

QUADRO 24 – DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS – COMPARAÇÃO COM AS DIMENSÕES DE POSICIONAMENTO SURGIDAS NA PESQUISA

Sudharshan (1998) Critérios de compra	Gianesi e Corrêa (1994) Critérios para avaliação de qualidade em serviços	Dimensões de posicionamento surgidas nesta pesquisa de software sob encomenda
Consistência do produto no tempo.	Consistência.	
Reputação.	Competência. Credibilidade e segurança.	Certificação Competência Experiência prévia na indústria Metodologia Organização no desempenho do trabalho Planejamento Tamanho da empresa Entendimento das expectativas do cliente
Customização do produto.	Flexibilidade: - Flexibilidade de projeto de serviço. - Flexibilidade do pacote de serviço. - Flexibilidade de data de fornecimento do serviço. - Flexibilidade de local de fornecimento. - Flexibilidade de volume. - Flexibilidade de robustez. - Flexibilidade de recuperação de falhas.	Estrutura para absorver trabalho
Preço.	Custo.	
Prazo de entrega.	Velocidade de atendimento.	Prazo Rapidez na entrega
Confiabilidade de entrega.		Pontualidade
Estabilidade financeira.		
Contratos de preço garantido.		
Descontos por pagamento antecipado.		
Assistência técnica.		Nível de serviço
	Aspectos tangíveis associados ao serviço.	
	Atendimento e atmosfera.	Comprometimento Parceria
	Acesso.	
		Flexibilidade (subordinação quando há divergências de opiniões) Forma da proposta (apresentação de uma solução) Histórico prévio com o fornecedor Qualidade técnica do produto do projeto Usabilidade (qualidade funcional)

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Embora separados para fins de estudo e pesquisa, segmentação e posicionamento são dois lados da mesma moeda. A análise de como os clientes posicionam seus fornecedores pode fornecer alternativas de segmentação para a empresa, que, por sua vez, deve executar ações para que o cliente em perspectiva a posicione da maneira desejada.

Uma primeira conclusão é que o estudo de características específicas do processo de compra de software sob encomenda fornece não só subsídios para a segmentação desse mercado, mas também intuições sobre segmentação de mercados de outras naturezas. Uma hipótese a ser testada é aquela referente ao tamanho reduzido da UTD, com um representante da área técnica conduzindo todas as fases do processo de compra e um representante de negócio participando nele, em alguns casos como consultor interno e em outros casos como um influenciador tão importante que condiciona todo o processo à sua visão.

Outro resultado relevante é a possibilidade que se apresenta ao explorar melhor as características de personalidade e valores dos membros da UTD dentro de um “domínio comportamental” delimitado pelo cargos que eles exercem. Isso parece conduzir a alternativas de segmentação mais práticas que a mera consideração de características e valores pessoais estudados fora daquele contexto.

Finalmente, o marketing da empresa vendedora deve observar que os membros da UTD posicionam os fornecedores por meio de variáveis distintas. Isso é relevante não só na venda inicial, mas durante toda a execução do projeto, pois é nesse período que o cliente avalia o fornecedor e lhe atribui uma posição mais persistente, mais duradoura em sua

memória. Esse posicionamento é importante não só devido a uma recompra desse mesmo cliente, mas também devido à possibilidade de indicação para terceiros, que se mostrou comum no meio.

Uma limitação deste estudo é a geração de proposições que não foram validadas estatisticamente. Em vista disso, a principal recomendação para estudos posteriores é que tais proposições sejam transformadas em hipóteses e definições operacionais, formuladas de maneira inequívoca, e que sejam postas à prova por meio de pesquisas quantitativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACKER, D.A.; SHANSBY, J.G. Positioning your product. *Business Horizon*, v.25, n.3, p.56-62, 1982.

ABELL, D. F. *Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.

ABELL, D.F.; HAMMOND, J.S. *Strategic Marketing Planning*, New York: McGraw Hill, 1979.

ALAJOUTSIJÄRVI, K.; MANNERMAA, K.; TIKKANEN, H. Customer relationships and the small software firm - A framework for understanding challenges faced in marketing. *Information & Management*, n.37, p.153-159, 2000.

ALTER, S. *Information Systems: a management perspective*, 2.ed. Menlo Park: The Benjamin Cummings Co, Inc, 1996.

AMIGO, R.J.R. *Contribuição ao desenvolvimento de modelos de competição no mercados de serviços B2B. Um estudo de caso múltiplo no mercado brasileiro de operadores logísticos*.

Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

BIGGADIKE, E.R. The Contributions of Marketing to Strategic Management. *Academy of Management Review*, v.6, n.4, p.612-632, 1981.

BONOMA, T.; SHAPIRO, B. *Sucesso e Marketing Industrial*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Ed. Harbra, 1991.

CAMPANHOLE, H.L. *Competitividade das organizações*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

CENTURIÓN Filho, J. M. *Impactos da Tecnologia de Informação na Gestão do Relacionamento em Marketing Industrial*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha, 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS, D.W. *Strategic Marketing*. 4. ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

CURRIE, W. The supply-side of IT outsourcing: the trend towards mergers, acquisitions and joint ventures. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, v.30, n.3/4, p.238-254, 2000.

DAY, G.S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, New York: The Association, v.58 (Oct), p.37-52, 1994.

DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*, n.March/April, p.34-38, 1988.

FRICK, S; NUNES, R. Produtos, Estruturas de Mercado e Estratégias Competitivas no Setor de Software, *Revista Economia e Empresa*, São Paulo: Universidade Mackenzie, v.3, n.1 jan/mar, p.34-44, 1996.

GARDNER, D.; THOMAS, H. *Strategic Marketing and Management*. New York: John Wiley & Sons, 1985.

GIANESI, I.G.N., CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços. Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, C.S. *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 (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

GRONROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, MCB University Press Limited, v.32, n.2, p.4-20, 1994.

GRONROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Santa Barbara: MCB University Press Limited, v.13, n.4/5, p.322, 1998.

GUMMESSON, E. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, London: Emerald, v.35, n.4, p.267, 1997.

HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul: West Publishing Co, 1978.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G. *Essentials of services marketing*. Fort Worth: The Dryden Press, 1997.

HOOLEY, G. J. ; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo - Como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. Tradução Luiz Liske, revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Makron, 1996.

HUNT, S.D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Chicago, v.59, n.2; p.1-15, Apr 1995.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W. *B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7a ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53-70, July 1993.

KALAFATIS, S.P.; TSOOGAS, M.H.; BLANKSON, C. Positioning strategies in business marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Santa Barbara: MCB University Press, v.15, n.6, p.416-437, 2000.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v.54, p.1-18, April 1990.

KOTLER, P. *Administração de marketing.*, 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KROENKE, D.M.; DOLAN, K.A. *Business Computer Systems: An Introduction*. 4. ed. USA: McGraw Hill, 1990. p. 66-87.

LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. Tradução Maria Rita Isò de Noronha e Azeredo. 4. ed. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, J.E.; PERRAULT, W.D. *Basic Marketing – A Managerial Approach*. 10. ed. Homewood: Irwin, 1990.

MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia, Setor de Tecnologia de Informação. *Lei número 8.248/91 – Resultados*, 1999. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/temas/info/resultlei/resultlei.htm>> Acesso em: 10/08/2003.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia. *Pesquisa Censo SW - MCT/SEPIN/DSI*, agosto 2001. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/sepin/Dsi/CensoSW/censoSW2001.htm>> Acesso em 10/07/2004.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia. *Perfil do Setor de TI*. Disponível em <http://www.mct.gov.br/Temas/info/palestras/Palest_02/Perfil_SetorTI.pps> Acesso em: 20/08/ 2004.

MORIARTY, R.T.; BATESON, J.E.G. Exploring complex decision making units: A new approach. *Journal of Marketing Research*, Chicago: American Marketing Association, May 1982.

NOLAN, J. A. It's the third millennium: Do you know where your competitor is? *The Journal of Business Strategy*. Boston: MCB University Press, Nov/Dec. 1999.

OECD, *Measuring the Information Economy*, 2002. Disponível em <http://www.oecd.org/document/56/0,2340,en_2649_37441_2766392_1_1_1_37441,00.html> Acesso em 18/06/2004.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Understanding Customer Expectations of Service. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge: Sloan Management Review Association, p.39, Spring 1991.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIES, A. e TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1996.

ROSELINO, J.E. *Uma Análise das Potencialidades da Atividade de Software no Brasil à Luz das Práticas Concorrenciais no Setor*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual Campinas. São Paulo: UNICAMP, 1998.

SELLTIZ C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Herder, 1967.

SHAPIRO, B. P.; BONOMA, T. V. How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review*, Boston: Harvard Business Review , p.65-70, May/June 1984.

SHAPIRO, B. What the Hell is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, Boston: Harvard Business Review, p.119-125, Nov/Dec. 1988.

SIQUEIRA, A.B. *Marketing Industrial – Fundamentos para a Ação Business to Business*. São Paulo: Atlas, 1979.

SIQUEIRA, A.C.B. *Contribuição ao Estudo de Segmentação do Mercado Industrial: Caso da Indústria Brasileira de Elevadores*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.

SIQUEIRA, A.C.B.; TOLEDO, G.L. Segmentação em mercados industriais: fatores restritivos e contributivos ao desempenho de marketing. In: V SEMEAD da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001, São Paulo. Anais... São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2001.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. Chicago: American Marketing Association, v.59, n.3, p.63, Jul. 1995.

SOFTEX Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro, 2003. Disponível em: <<http://www.cps.softex.br/releases1.htm>> Acesso em: 03/04/2003.

SOFTEX (2002a). *Jornal da Softex - Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro*, n. 11 – Julho/Outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.softex.br/publique/templates/htm/softex1/bsn11/default.htm>> Acesso em: 03/04/2003.

SOFTEX (2002b), *A Indústria de Software no Brasil 2002: Fortalecendo a economia do conhecimento*. Coordenado pelo Massachusetts Institute of Technology – MIT. Coordenação geral Sociedade SOFTEX. Campinas: 2002. Disponível em: <<http://www.softex.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=177>> Acesso em: 20/08/2004.

SOUZA, C.A; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v.1, n.11, 1º trimestre 2000.

STAKE, R.E. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

SUDHARSHAN, D., WINTER, F. Strategic segmentation of industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara: MCB University Press, v.13, n.1, p.8-21, 1998.

TOLEDO, G.L.; GOUVEA, M.A. *Posicionamento de marketing em serviços: caso dos bancos comerciais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

TOLEDO, G.L.; SIQUEIRA, A.C.B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. *Revista de Administração*, São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 36, n.4, p.52-63, out/dez. 2001.

TREACY, M., WIERSEMA, F. *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Wesley Publishing Co., 1995.

TROUT, J.; RIVKIN, S. *O novo posicionamento - A última palavra sobre estratégia de negócios no mundo*. São Paulo: Makron, 1996.

VAN RAAIJ, W.F.; VERHALLEN, T.M.M. Domain-specific market segmentation. *European Journal of Marketing*, Bradford: MCB University Press, v. 28, n. 10; p. 49, 1994.

WEBSTER, F.E. *Industrial Marketing Strategy*. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1991

WIND, Y. Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*, Chicago: American Marketing Association, v.15, n.3; p.317, Aug. 1978.

YIN, R K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p.2-22, Jul. 1988.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.21, n.1, p.1-12, winter 1993.

APÊNDICE 1: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

6.1 Propósito da pesquisa

O propósito da pesquisa é levantar informações sobre casos de compra de software sob encomenda que permitam entender como esse mercado está segmentado e como os membros das UTDs posicionam os diversos fornecedores.

6.2 Procedimento para seleção de casos

Estabelecimento de contato telefônico ou por correio eletrônico de profissionais de TI de empresas que atendam ao critério de amostragem (ver sessão 3.4).

Checar se empresa possui caso que se enquadre no perfil desejado (sessão 3.4).

Em caso afirmativo, agendar entrevista com contato na área de TI.

6.3 Procedimento para coleta e registro de dados

Entrevistar contato com base no questionário (sessão 6.1.3); pedir permissão e gravar entrevista. Dependendo do papel ocupado pelo entrevistado na compra, algumas perguntas não se aplicam e devem ser desconsideradas.

Após entrevista pedir referência de outro profissional envolvido no projeto, ou seja, outro membro da UTD do caso em questão.

Transcrever fitas com entrevistas, tomando o cuidado de organizar os dados na sequência definida pelo questionário.

6.4 Roteiro

Parte I. Exploração da segmentação por características pessoais

As questões a seguir estão orientadas pelos níveis “médio interior” e “interno” do modelo proposto por BONOMA e SHAPIRO (1991).

Início

Pesquisa de dados secundários sobre a empresa (executada previamente pelo pesquisador)

1. Listar projetos de software sob encomenda e breve histórico.
2. Selecionar um projeto para estudo mais aprofundado (critérios: principais participantes ainda na empresa, compra nova, importância para o negócio).

Exploração do nível médio interior: situação do projeto selecionado

3. Qual era o objetivo/ aplicação do projeto? Considera uma aplicação crítica para o negócio?
4. Qual era o tamanho do projeto (duração estimada, valor estimado)?
5. Houve influências externas sobre o projeto (situação da indústria ou do país)?
6. Havia algum aspecto específico no projeto que dificultava sua compra ou a tornava particularmente complicada ou crítica?
7. O processo que levou à compra teve início internamente ou a motivação foi externa (ex: evento, visita de vendedor)? Quem deu início ao processo?
8. Já se sabia exatamente o que a empresa necessitava do ponto de vista de especificação? (processos/ tecnologia)
9. Como se formou a lista de possíveis fornecedores para o projeto?
10. Considerou-se fazer internamente?
11. Que papel desempenhou o entrevistado na compra?
 - Iniciador: pessoa que reconhece a necessidade do produto (engenharia, produção, alta direção).

- Usuário: pessoa que utiliza e analisa o produto adquirido.
- Comprador: formaliza o pedido do produto (ex: depto de compras, depto administrativo).
- Tomador de decisão: pessoa que toma as decisões (ex: alta direção, depto de compras, engenharia).
- Influenciadores: afetam a tomada de posição do tomador de decisão durante todo o processo (depto de compras, engenharia, financeiro, consultores).
- Filtro: pessoa que administra o fluxo de informações sobre o processo (ex: depto compras, engenharia, secretárias).

Exploração do nível interno: características pessoais

Atitude e opinião

12. Qual sua opinião sobre a empresa que ganhou o pedido (X)? Era seu fornecedor preferido?
13. Ela possui boa reputação?
14. Como você avalia a proposta apresentada pela empresa X? Por quê?
15. Como vê os serviços da empresa X? Por quê?
16. Como vê o pessoal da empresa X? Por quê?

Identificação comprador-vendedor

17. Descreva o pessoal do fornecedor X (idade, personalidade, comportamento, crenças, expectativa de papéis, experiência)
18. Que características aprecia no fornecedor?

Motivação (benefícios)

19. Na análise das propostas, que tipo de benefícios buscou?
20. Acredita que a escolha do fornecedor X trouxe algum benefício específico que os outros fornecedores não poderiam dar?
21. Dados esses benefícios, como você os ordenaria em termos de prioridade na análise deste projeto?
22. Pesquisador questiona a ordem do respondente (e, caso não tenham sido mencionados, cita os benefícios abaixo).
 - Financeiros.
 - A qualidade geral do serviço.
 - Benefícios para sua equipe (ex: reconhecimento).
 - Benefícios para você como profissional (ex: reconhecimento, promoção).

Estratégias de administração de riscos

23. Que tipos de risco o projeto embutia?

- Riscos organizacionais (devido ao fracasso do projeto).
- Riscos para o negócio.

24. O que você pessoalmente fez para reduzir o risco da compra (a possibilidade de erro)?

Perguntas complementares

25. Nesse projeto, o que você acha que definiu a seleção do fornecedor X?

26. Quais eram suas expectativas quanto ao fornecedor? Crê que elas foram atingidas?

27. Você mudou sua opinião antes e depois de ter trabalhado com o fornecedor? O que o levou a isso?

28. Voltaria a comprar desse fornecedor? Por quê?

29. Que outras pessoas tiveram influência relevante na seleção do fornecedor X?

Parte II. Análise de posicionamento

Será executada a partir do modelo desenvolvido no Esquema Teórico Preliminar.

A coleta de dados dar-se-á por meio de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas serão gravadas, quando permitido pelo entrevistado, para facilitar a análise posterior.

Início

30. Listar todos fornecedores de software sob encomenda com quem o entrevistado teve contato.

Determinação da concorrência

31. Agrupar os fornecedores segundo as situações para os quais seriam chamados.

32. O que distingue um grupo do outro?

33. Discutir a comparação dos grupos formados aqui com os “conjuntos de consideração” de fornecedores à época da compra do projeto estudado na parte I.

Determinação das dimensões da concorrência

Determinação das posições dos concorrentes

As duas atividades acima serão executadas simultaneamente por meio das sondagens abaixo.

34. Em cada projeto já executado, o que distingue a empresa que ganhou um pedido e as demais?

Para cada “grupo de consideração” formado:

35. Agrupar fornecedores dois a dois. Para cada par: Qual empresa é preferida e por quê?
36. Listar cada variável resultante eliminando as redundâncias.
37. Colocar em ordem de prioridade cada uma das variáveis.
38. Estabelecer uma escala para cada variável e solicitar ao respondente que diga posição relativa de cada fornecedor nas escalas

Determinação das posições dos clientes

39. Solicitar ao respondente que descreva diretamente o perfil do fornecedor “ideal” nas escalas das diversas variáveis.
40. Qual fornecedor está mais próximo do “ideal” em cada grupo de consideração?

APÊNDICE 2: FERRAMENTA DE SUPORTE À ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

Listar cada um dos fornecedores nas linhas abaixo e atribuir uma posição relativa a cada um deles.

Sugestão: tente identificar o fornecedor que é “médio” em cada uma das dimensões e posicione-o em “5”, deste modo terá uma referência para posicionar os demais.

Fornecedores concorrentes (situação): _____

1) Dimensão: _____

Nome do fornecedor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sua posição (selecionar o que seria o ideal para você)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) Dimensão: _____

Nome do fornecedor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sua posição (selecionar o que seria o ideal para você)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) Dimensão: _____

Nome do fornecedor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sua posição (selecionar o que seria o ideal para você)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) Dimensão: _____

Nome do fornecedor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sua posição (selecionar o que seria o ideal para você)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) Dimensão: _____

Nome do fornecedor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sua posição (selecionar o que seria o ideal para você)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

AVALIAÇÃO GLOBAL

Atribua uma nota que represente sua avaliação global do fornecedor segundo seu desempenho nas dimensões acima.

Nome do fornecedor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PRIORIZAÇÃO

Ordene as dimensões avaliadas acima numa ordem que represente prioridades decrescentes para você:

_____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____ - _____