

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEDALUS - Acervo - FEA**



20600003607

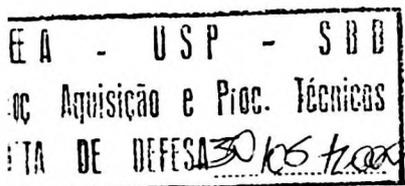
**O PROCESSO DE POSICIONAMENTO DE MARKETING:**

**estudo de caso junto a uma empresa de automação industrial**

**Dissertação de Mestrado elaborada  
como pré-requisito para a obtenção do  
título de Mestre em Administração**

**por: Ruth Noemi Aparicio Atauje**

**Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo**



**São Paulo, 2000**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Aparicio Atauje, Ruth Noemi

O processo de posicionamento de marketing: estudo de caso junto a uma empresa de automação industrial / Ruth Noemi Aparicio Atauje. \_\_ São Paulo : FEA/USP, 2000.

137 p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Marketing industrial I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.8

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
Prof. Dr. Jaques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração  
Prof. Dr. Cláudio Felisone De Angelo

*Dedicado a*

*Ao meu pai, Geronimo.*

*A meu esposo, Johony.*

*A Omar e Eduardo, que são a força e razão para eu continuar neste caminho.*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho ficaria incompleto se não fosse expresso o meu agradecimento a todos aqueles que incentivaram, facilitaram e estimularam, desde o início e nos momentos mais difíceis do curso.

Em primeiro lugar, ao Professor orientador Geraldo Luciano Toledo pelo encaminhamento em todo momento do trabalho. A paciência e apoio constante, a clareza de idéias e segurança transmitidas foram fundamentais na elaboração deste trabalho. Um reconhecimento ao seu labor de orientador.

Ao Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, pelo auxílio na concessão da bolsa de mestrado.

Ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, na pessoa do seu Coordenador Prof. Dr. Ronaldo Zwicker.

Meu reconhecimento e gratidão aos gerentes da empresa Festo Automação Ltda. que me permitiram realizar o estudo e que gentilmente dispuseram do seu valioso tempo para as entrevistas.

A Johony pelo apoio constante, e por seu carinho e compreensão que me deram as condições necessárias para terminar o trabalho.

Agradeço a todas as pessoas, estrangeiras e brasileiras, que direta ou indiretamente me ajudaram e apoiaram para continuar o trabalho, obrigada, pois sem essa ajuda não teria sido possível concluí-lo.

## RESUMO

O presente trabalho visa a apresentar o estudo realizado em uma empresa do setor de automação industrial e teve por finalidade esclarecer o conceito e observar a prática gerencial em aspectos relacionados ao processo de posicionamento de marketing no mercado industrial (*business to business*), já que, comumente, os estudos desenvolvidos na área de marketing direcionam-se prioritariamente aos produtos de consumo.

Pretendeu-se identificar como uma empresa integrante do mercado organizacional do estado de São Paulo está estruturando o processo de posicionamento e em que extensão a teoria tem sido aplicada neste contexto.

Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, com apoio do método de estudo de caso, para se entender com maior profundidade a aplicação prática do conceito no âmbito de uma organização voltada para a fabricação e comercialização de sistemas de automação pneumática.

O marco conceitual foi estabelecido mediante levantamento da literatura sobre aspectos que envolvem a caracterização do mercado organizacional, o marketing estratégico, a segmentação, a diferenciação e o posicionamento em seus múltiplos conceitos e abordagens, destacando-se algumas contribuições acadêmicas ao progresso desse processo.

Como resultado do estudo, obteve-se que: embora os executivos da empresa conheçam, utilizem e desenvolvam, sob certa medida, o processo de posicionamento, não o fazem de forma planejada, conforme preconizado pela teoria. Além disso, ao aplicar os conceitos, a empresa os executa de maneira ainda incipiente.

## ABSTRACT

This work aims to present a study carried out in an organization from the industrial automation sector looking for the understanding of concepts and to observe managerial practices concerned with the process of positioning in a business to business environment.

It was intended to identify how process positioning is structured in a company from Sao Paulo.

First of all, the author examined the conceptual background involving several aspects that characterize the business market, strategic marketing, segmentation differentiation and positioning.

In that sense, it was performed an exploratory research, in order to understand the practical applicability of this process within the business context.

As a result, it was found that, although most managers know, use and develop in some extent the positioning processes, they don't use them on a planned form. In addition, it is possible that other companies belonging to the industrial sector are applying those concepts in a restricted way.

## SUMÁRIO

Resumo

Abstract

Lista de figuras

Lista de quadros

Introdução.....1

Estrutura do trabalho.....3

### CAPITULO 1

#### 1- Aspectos do mercado industrial

1.1 O mercado industrial.....4

1.2 Os bens no mercado industrial.....7

1.3 A organização e o comportamento de compra industrial.....11

1.3.1 Critérios de avaliação usados no processo decisório empresarial.....17

1.4 Como opera o mercado industrial.....18

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 1.....20

### CAPITULO 2

#### 2- Marketing Estratégico

2.1 Evolução do Pensamento Estratégico e do Marketing.....22

2.2 Orientação para o mercado.....30

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 2.....34

## CAPÍTULO 3

3- Segmentação no mercado industrial	
3.1 Conceitos.....	36
3.2 Condições para uma segmentação eficaz.....	37
3.3 Visão estratégica.....	38
3.4 Modelos clássicos de segmentação industrial.....	39
3.5 Diferenciação	
3.5.1 Conceitos.....	50
3.5.2 Diferenciação versus segmentação.....	55
3.5.3 Tipos de diferenciação.....	56
3.6 Valor no mercado	
3.6.1 Valor para o cliente.....	58
3.6.2 Mudanças de valor	
3.6.2.1 Mudanças de valor no relacionamento cliente-fornecedor industrial.....	61
3.6.3 Percepção de valor do cliente.....	65
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 3.....	68

## CAPTULO 4

4- O Processo de posicionamento	
4.1 O Conceito de Posicionamento.....	73
4.2 Abordagens no desenvolvimento do conceito de posicionamento.....	75
4.3 O percurso de posicionamento no marketing industrial.....	77

4.4 Os fundamentos de posicionamento.....	79
4.5 Abordagens do processo de posicionamento estratégico de marketing no mercado industrial.....	80
4.6 Erros de posicionamento.....	91
4.7 Tipos gerais de estratégia de posicionamento.....	91
4.8 Estratégias de posicionamento no mercado industrial.....	92
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 4.....	96

## CAPITULO 5

### 5- Aspectos metodológicos

5.1 Considerações sobre o tipo de pesquisa.....	98
5.2 Escolha do método.....	98
5.3 Objetivos	
5.3.1 Objetivo geral.....	101
5.3.2 Objetivo específico.....	102
5.3.3 Justificativa.....	102
5.4 Protocolo.....	102
5.5 Escolha do tipo básico de projeto.....	103
5.6 Coleta de dados.....	104
5.7 Análises de dados.....	105
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 5.....	106

## CAPITULO 6

### 6- APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA PESQUISA

6.1Apresentação dos dados coletado.....	107
---	-----

6.1.1 Dados gerais da empresa.....	107
6.1.2 Resultado das entrevistas.. ..	112
6.2 Interpretação dos dados.....	120
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 6.....	124
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS. FUTUROS.....	125
ANEXO.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo do comportamento da compra organizacional.....	13
Figura 2	Modelo de Sheth.....	16
Figura 3	Intercâmbios mutuamente benéficos .....	32
Figura 4	Uma abordagem de nichos concêntricos para a segmentação do mercado industrial .....	42
Figura 5	Categorias de necessidades para a compra industrial .....	45
Figura 6	Mapa bidimensional dos segmentos.....	47
Figura 7	Quatro tipos de segmentos-alvo .....	48
Figura 8	Eventos alavancadores relevantes .....	64
Figura 9	Componentes do valor .....	66
Figura 10	Transformação de estratégias orientadas para o mercado e as táticas para sua implementação.....	85
Figura 11	O processo de posicionamento de marketing .....	90
Figura 12	Tipos básico de projeto para estudo de caso .....	103
Figura 13	Estrutura organizacional .....	110

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Uma estrutura analítica Buygrid para situações de compra industrial.....	18
Quadro 2	Domínio das variáveis do composto de marketing industrial.....	49
Quadro 3	Agrupando questões de pesquisa com estratégia.....	100

## Introdução

O contexto atual caracteriza-se por rápidas transformações, não só no nível tecnológico mas também no do desenvolvimento empresarial. Alguns exemplos dessas mudanças: contração de mercados e demanda decrescente; importância crescente de produtos altamente técnicos; mudanças significativas no padrão final da demanda; incremento do tamanho e da complexidade das empresas voltadas para o mercado organizacional e de seus clientes; crescente impacto do computador sobre serviços administrativos; sucesso da competição externa. O impacto dessas forças e entidades do ambiente tem provocado a necessidade de adotar e inovar estratégias de marketing, incorporando-as ao processo analítico e estratégico da organização sob ótica de competitividade. Confirmando o interesse das empresas pelo marketing, pode ser destacado um estudo feito em experientes administradores das 250 maiores empresas americanas, que identificaram como seu principal desafio de planejamento “desenvolver, melhorar e implementar estratégias competitivas de marketing”<sup>1</sup>.

Entre o desenvolvimento destas estratégias encontra-se o posicionamento, que é descrito como um instrumento de análise estratégica. Um conceito e um processo para ser usado pelas empresas, de maneira a criar percepções específicas de seus atributos e benefícios únicos em relação a seus concorrentes, e comunicando a segmentos de mercados específicos aquelas características. O posicionamento parece ter mostrado uma evolução ao longo do tempo, sendo que inicialmente era enfatizado como um conceito ou imagem do produto e, posteriormente, associado a idéia de desenvolvimento de um processo estratégico decorrente da postura segmentária da empresa.

Visando o mercado, é importante destacar que os clientes industriais são motivados a comprar por razões muito distintas das dos clientes de bens de

---

<sup>1</sup> Business planing in the lighties : the new competitiveness of american corporativas. Study conducted by Yankelovich, Skelly & White for Coopers and Lybrand 1984. In : KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle de marketing. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994, p.31

consumo e que seu comportamento tende a refletir os objetivos e propósitos da organização como um todo. Além do mais, muitas vezes, no processo de tomada de decisão de compra, intervêm mais pessoas (o chamado centro de compra ou unidade de tomada de decisão DMU), as quais podem ser engenheiros, pessoal de produção, administradores financeiros, administradores de marketing, administradores gerais, que desenvolvem diferentes funções. Desta maneira, os veículos de comunicação necessitam alcançar os compradores em perspectiva e influenciar no processo de tomada de decisão. Por exemplo, na etapa inicial para se estimular o desejo de compra, podem servir a propaganda nos jornais de comércio e os *trade shows*.

Embora o posicionamento seja um conceito teórico completo e aplicado a processos pelos profissionais de marketing, seu valor como ferramenta estratégica foi acelerado nos anos 90 por causa da intensidade da competição nacional e internacional em todos os setores econômicos. Toledo e Hemzo<sup>2</sup> enfatizam esta visão ao destacarem que nas últimas décadas tem se observado um crescente esforço acadêmico para desenvolver novos instrumentos de análise estratégica, com o objetivo de aperfeiçoar e contribuir ao processo decisório das empresas. Assim, consideram aqueles autores o posicionamento estratégico como um instrumento de apoio às decisões estratégicas, uma ferramenta direcionada a uma conceituação de produtos e empresas e comunicação de suas características e atributos ao mercado visado.

Desde a introdução de Ries e Trout<sup>3</sup> muito se tem discutido sobre o conteúdo teórico de posicionamento ou acerca de suas aplicações, mas pouco se sabe, especialmente no mercado organizacional, sobre como o posicionamento poderia ser alcançado.

Tendo em conta essas considerações e estabelecendo como premissa que o mercado brasileiro está inserido em um ambiente tão próprio e diferente ao de qualquer outro país, surge a questão de como ocorre o processo de posicionamento neste contexto e quais os meios usados para desenvolvê-lo? O

---

<sup>2</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano & HEMZO, Miguel Angelo. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*. Anais do XV Encontro Anual da ANPAD – vol4, Salvador 1991

<sup>3</sup> TROUT, Jack & RIES, Al, *The New Positioning*, New York: McGraw-Hill, 1996, p. ix

presente trabalho direciona-se a analisar como uma empresa integrante do mercado organizacional brasileiro está estruturando o processo e como está levando a cabo, efetivamente, este processo procurando, ainda, aferir em que extensão a teoria tem sido aplicada no âmbito de tipo de organização escolhido como objeto de investigação.

## **Estrutura do trabalho**

O presente trabalho de dissertação está dividido em seis capítulos.

Em prosseguimento a esta parte introdutória, o referencial teórico é desenvolvido em cinco capítulos, onde são apresentados os conceitos ligados com o mercado industrial (*business to business*), marketing estratégico, segmentação, diferenciação e valor, o processo de posicionamento e suas particularidades, entre outros.

No capítulo cinco é apresentada a metodologia utilizada para viabilizar a pesquisa. Na seqüência, o capítulo seis apresenta o resultado da pesquisa, destacando pontos como informações gerais da empresa, resumo dos resultados das entrevistas realizadas e uma interpretação dos dados obtidos.

I

Ao final estão registradas as conclusões, limitações surgidas no desenvolvimento da pesquisa e recomendações para estudo futuros.

## CAPITULO 1

### 1- ASPECTOS DO MERCADO INDUSTRIAL

#### 1.1 O mercado industrial

O mercado é representado por organizações ou pessoas que compram e vendem, estabelecendo-se entre eles uma mútua interação. Os mercados diferem para cada uma das duas grandes classes de bens: consumo e industrial.

O mercado para os bens industriais é geralmente chamado de mercado industrial. Na realização da troca, os clientes adquirem os produtos ou serviços com a finalidade de produzir outros bens e serviços, que poderão ser vendidos, alugados ou fornecidos a outros. Este mercado é identificado, segundo Buell(1), seja pelo tipo de cliente ou pelo tipo de indústria ou negócio. Kotler e Armstrong(2), referindo-se a esse mesmo mercado, o chamam de mercado organizacional, ao qual distinguem a composição nos seguintes tipos: o mercado industrial, mercado revendedor e mercado governamental.

Pode-se identificar o mercado industrial pelo tipo de indústria ou negócio. Tem-se, assim as seguintes indústrias: construção, manufatura, transporte, comunicação, agricultura, silvicultura pesca, mineração e pedreiras, bancos, financeiras e seguradoras, organizações públicas, conforme Buell(3) e Stanton(4).

Segundo Hass(5), quando classificado pelo tipo de cliente, distinguem-se as seguintes categorias de mercado:

- a) Empresas que adquirem bens e/ou serviços. São as que compram para outro uso que não seja a venda direta ao consumidor final. Incluem-se nesta categoria:
  - a.1) Fabricantes de equipamento original (OEM): clientes que compram produtos e algumas vezes serviços para incorporá-los aos produtos que produzirão e que, posteriormente, serão vendidos ao próprio mercado industrial ou do consumidor final. O produto comprado compõe parte do produto destinado ao cliente final;
  - a.2) Cliente usuário: os que compram os produtos ou serviços e usam para produzir o produto ou serviço que venderão a seus clientes. Especificamente, os produtos referem-se às maquinarias ou peças de

maquinarias que serão usadas no processo de produção, ou qualquer outro equipamento usado pela empresa;

a.3) Distribuidores industriais: são aqueles que compram os produtos para vender a outras empresas industriais ou compradores institucionais;

a.4) Organizações governamentais que compram bens e/ou serviços;

a.5) Clientes institucionais no mercado para os vários bens e/ou serviços, as quais podem incluir escolas, universidades, hospitais, clínicas, fundações sem fim lucrativos, ou qualquer outro tipo de instituição.

Pode-se destacar a caracterização desse mercado, segundo Reeder e outros(6), pelos seguintes aspectos:

1.-O número de unidades que compõem o mercado é menor do que o do mercado de bens de consumo, mas, em termos de volume de compra e faturamento, essas organizações são maiores.

2.-Alta concentração: A concentração geográfica se realiza em determinadas áreas. Os consumidores de bens de consumo encontram-se virtualmente em qualquer lugar; os compradores industriais são concentrados geograficamente;

3.-Canais de distribuição com menos estágios: Enquanto que, para bens de consumo, precisa-se de uma estrutura complexa de atacadistas e varejistas para o produto chegar ao consumidor final. No mercado organizacional, os produtos são vendidos em um ou dois níveis de atacadistas;

4.-Compra profissional: Os que fazem efetivamente as compras são profissionais treinados para realizar tal tarefa;

5.-Influência múltipla na compra: Muitas pessoas influenciam no processo de decisão de compra organizacional, já que podem formar-se, para uma compra, comitês de técnicos expertos;

6.-Negociação complexa: Na compra organizacional são sujeitos a negociação, preço, datas de distribuição, especificações de produto, condições de pagamento e outros;

7.-Reciprocidade: Compradores industriais freqüentemente elegem fornecedores que compram deles;

8.- Relacionamento estreito entre fornecedor-cliente.

Outro aspecto importante com respeito a esse mercado são as características das transações efetuadas por eles, segundo Semenik e Bamossy (7). Pode-se destacar :

a) Responsabilidade difusa de compras: O típico pedido de compra empresarial é assinado por um comprador, porém aquela pessoa provavelmente não é quem toma a decisão do que comprar.

Pessoal de produção, gerência de pesquisa e desenvolvimento, engenheiros de desenvolvimento de produto ou altos executivos podem determinar as especificações do produto. Além disso, nas compras empresariais, é comum diversas pessoas estarem envolvidas numa única decisão;

b) Interdependência comprador-vendedor: Devido à importância da decisão de compra, muitas vezes se desenvolvem relacionamentos estreitos entre compradores e vendedores, que trabalham em conjunto no projeto e na fabricação dos produtos ou no tipo exato dos serviços a serem fornecidos. Durante esse processo, desenvolve-se uma interdependência muito importante. A empresa vendedora depende da compradora para fornecer informações relativas à necessidades de desempenho do produto, e a compradora depende da vendedora para traduzir essas necessidades em produtos ou serviços reais.

As interações que se desenvolvem ao longo do tempo transformam se num sentimento de profunda confiança entre compradores e vendedores. Elas tornam-se muito mais “parceiras” de negócios do que simplesmente participantes de um intercâmbio comercial;

c) Decisão de comprar ou fabricar: Sempre haverá um momento em que as empresas compradoras precisarão determinar se fabricam um produto ou compram esse produto ou serviço de um terceiro .

Cada tipo de mercado se caracteriza por sua complexidade e singularidade e com a finalidade de continuar analisando aspectos do mercado industrial pode ser tomada a estrutura desenvolvida por Kotler(8), de forma a compreender as características operacionais e pontos essenciais dessas características. Assim, estabelecem-se as seguintes perguntas (os quatro O's do mercado) para a análise de qualquer mercado:

O que o mercado compra?	<i>Objetos</i>
Por que o mercado compra?	<i>Objetivos</i>
Quem participa da compra?	<i>Organização</i>
Como o mercado compra?	<i>Operações</i>

O **objeto** de compra refere-se aos bens ou serviços industriais, os quais segundo Corey, sob um ponto vista mais amplo dizem respeito “ao pacote total de benefícios que adquire o comprador”(9). Isto implica um conceito multidimensional, que envolve mais que as propriedades físicas. Conforme Reeder e outros(10), seria uma combinação de propriedades básicas, esperadas e ampliadas. Neste sentido, as propriedades básicas são aquelas que constituem o produto genérico e dizem respeito aos vários benefícios procurados pelos compradores. As propriedades esperadas são aquelas que, adicionadas ao produto genérico, tornam-no diferenciável, e são adições físicas. As propriedades ampliadas são aqueles benefícios proporcionados na compra de um produto particular. Geralmente implicam benefícios intangíveis como treinamento, assistência técnica, manutenção.

O comprador industrial compra com o **objetivo** de produzir um bem ou auferir um lucro.

A **organização** para a compra industrial não é tão simples como no mercado de bens de consumo, já que ela pode variar desde empresas pequenas, com um ou poucos profissionais desempenhando a função de compra, até as grandes empresas, com um departamento de compras central. Sendo a organização formada por um grupo humano necessariamente vai existir um comportamento não uniforme na tomada de decisão da compra, embora algumas vezes existam especificações para a compra.

As **operações** de compra no mercado industrial realizam-se de forma diferente para cada tipo de situação de compra (compra nova, recompra modificada, recompra direta).

## 1.2 Os bens no mercado industrial

Os produtos no mercado industrial são os bens e serviços necessários para o processo de produção ou para se aferir um lucro.

Alexander e outros(11) destacam que a diferença básica entre os produtos de consumo e industriais é mais enfatizada no modo e na finalidade pelas quais são adquiridos do que pelas suas características físicas. Assim, muitas vezes, os produtos ou serviços serão classificados como industriais apenas em virtude do fato de que o motivo da compra é exclusivamente o de servir a uma organização. Bens ou serviços podem pertencer a uma categoria ou outra, conforme o objetivo da compra, uma vez que são adquiridos por indivíduos pertencentes a ambos os mercados.

Dado que os bens industriais variam em um amplo espectro, há necessidade de métodos de comercialização específicos para cada tipo de produto. As seguintes formas de classificação são encontradas:

1.- Marrian(12), McCarthy(13), Hass(14) e Stanton(15) coincidem em classificá-los de forma geral em tipo ou categoria de produtos (embora algumas categorias confundam-se com outras). Exemplos: matéria-prima, componentes e peças, instalações, equipamentos, suprimentos operacionais e serviços.

2.- Kotler(16), faz uma separação mais específica destes bens, baseado na forma como eles entram no processo de produção e na estrutura de custo dos produtos, apresentando os seguintes tipos:

**a- Materiais e componentes**, bens que entram na produção de um produto. Assim, temos produtos agropecuários, produtos naturais (petróleo, madeira e outros), materiais manufaturados e peças componentes.

**b- Bens de capital**, bens de longa duração que facilitam o desenvolvimento e/ou administração de produtos acabados. Neste tipo se encontram as instalações e equipamentos.

**c- Suprimentos e serviços**, bens de curta duração que facilitam o desenvolvimento e/ou administração do produto acabado. Os suprimentos podem ser operacionais e itens de manutenção e reparos. E os serviços, como manutenção e reparos e serviços de consultoria.

Cada tipo pode ser encontrado nas categorias acima mencionadas.

**a) *Matérias-Primas***

Estão incluídos todos aqueles produtos gerados pela indústria extrativa e que, mediante um processo, serão usados na produção de outros bens ou serviços. São bens que podem ser comprados rotineiramente -em recompras

diretas- pelos agentes compradores. Mas, se as compras representarem uma grande parte do custo do produto para a empresa, um executivo de alto nível pode envolver-se no processo.

#### ***b) Componentes e peças***

As peças são bens a serem usados como parte de um produto acabado, podendo ser submetidos a novos processamentos. Podem ser: a)acabados e preparados para montagem; b)quase acabados, requerendo um processamento mínimo adicional.

Os componentes são materiais que serão submetidos a novos processamentos para se tornarem parte do produto final.

#### ***c) Instalações***

As instalações são bens industriais (chamados também de bens de capital) que não se tornam parte do produto final, mas são necessários para a operação da firma. São usados e desgastados durante anos de utilização. Classificam-se em: construções, propriedades imóveis e equipamentos principais (estes, por sua vez, podem ser divididos em: fabricados por encomenda e padronizados).

As instalações têm vida prolongada e o número de compradores potenciais é sempre pequeno em qualquer tempo, pelo que requerem negociações especiais. A diferença dos equipamentos padronizados é que são mais homogêneos e podem ser tratados mais rotineiramente nas compras.

#### ***d) Suprimentos operacionais***

São aqueles bens que ajudam nas operações da empresa, mas não se tornam parte integrante do produto acabado.

Podem ser divididos nas seguintes categorias:

- d.1) Manutenção: Incluem-se nesta categoria artigos como tintas, lâmpadas, material para limpeza etc.
- d.2) Reparo: Incluem-se produtos como porcas e parafusos, ou todas aquelas peças necessárias para reparação dos equipamentos.

d.3) Suprimentos operacionais: São materiais como papel para datilografia, lápis, grampos, graxas etc.

**e) *Serviços industriais***

Os serviços industriais referem-se a todos os produtos intangíveis, que são comprados para facilitar a produção ou para melhorar a administração da empresa que os adquire. Muitas vezes, as organizações precisam de serviços prestados por especialistas, os quais se tornam parte do suporte das operações da empresa. Assim, existem serviços de consultoria de administração ou engenharia, serviços externos de manutenção como tarefas de limpeza, ou talvez fornecer alimentação para os operários. Todos esses serviços são lançados como despesas operacionais.

Pela natureza dos bens industriais, pode-se concluir que se tratam de produtos técnicos complexos. Segundo Webster(17), este fato constitui a maior barreira para uma orientação para o marketing das empresas industriais, porque os produtos sugerem uma orientação para engenharia, manufatura e tecnologia. Além do mais, os produtos caracterizam-se porque são comprados com base em especificações. Um mesmo produto pode ser comprado por empresas distintas para ser usado de forma diferente. Outro aspecto é uma maior ênfase para os serviços pós-venda.

Dadas essas peculiaridades, no marketing industrial enfatiza-se a orientação para o produto. Corey(18), chama a atenção para este problema, observando que o produto deveria ser considerado sempre uma variável e não algo já estabelecido. Aponta que o produto é o pacote total de benefícios que o cliente industrial recebe quando faz uma compra. O benefício, segundo Arussy(19), é a maneira como as características do produto afetam o comprador. Quando se faz um apelo àquele, necessariamente deveria ser consubstanciado. Nesse sentido, pode-se dizer que devem ser levados em consideração aspectos funcionais dos atributos do produto, como assistência técnica que o vendedor provê, arranjos financeiros e o relacionamento que possa desenvolver-se entre comprador e vendedor. Isto significa que o produto deveria ser definido em termos dos benefícios do comprador. E implica que, para diferentes grupos de compradores potenciais, o pacote do produto teria

diferente significado, da mesma forma como o grau em que é colocada a importância dos diferentes atributos, desde que haja compradores nos diferentes segmentos de mercado.

### **1.3 A organização e o comportamento de compra industrial**

Embora o mercado industrial se destaque por ser pequeno, se comparado com o de bens de consumo, a movimentação em dinheiro é muito maior, e os responsáveis pelas decisões de compras não são, na maioria das vezes, uma pessoa só. Estão envolvidas pessoas das diferentes áreas da organização que usarão o produto ou serviço, tornando a compra um processo complexo, pois existem influências múltiplas no mesmo.

Há peculiaridades que distinguem o comportamento do comprador industrial. Portanto, a compra pode estar motivada tanto por objetivos da organização como por necessidades pessoais e objetivos próprios do indivíduo. A outra peculiaridade refere-se à influência da estrutura convencional da organização. Uma outra característica no comportamento do comprador organizacional é sem dúvida que a compra organizacional exige muitas vezes, pressões na decisão, e portanto, são mais complexas socialmente.

Assim, para compreensão deste comportamento, Webster(20) apresenta o centro de compra como uma unidade de tomada de decisão de compras organizacionais. De acordo com o autor, uma situação de compras é criada quando algum membro da organização percebe um problema que pode ser solucionado mediante ações de compra e como resposta a essa situação, um centro de compra é criado pela organização.

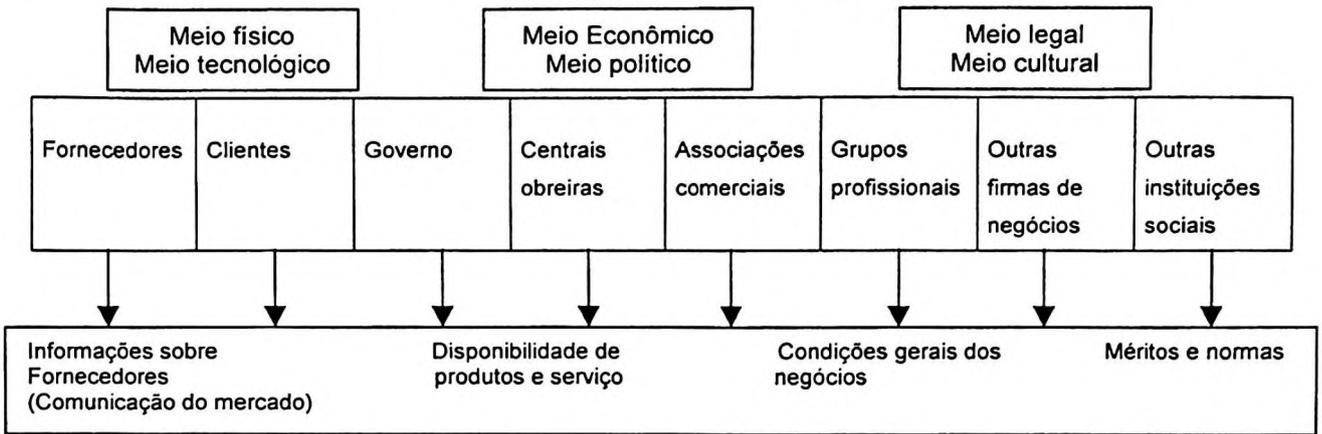
Basicamente, o conceito deste modelo, fig(1), diz que a compra organizacional é um processo de tomada de decisão levado a cabo por indivíduos que agem com outras pessoas no contexto de uma organização convencional, e que, a organização, por sua vez, está influenciada por diversas forças sobre o comportamento. Desta forma, as quatro variáveis que determinam o comportamento do comprador organizacional são:

1) Individuais: Na análise final, todo o comportamento organizacional da compra é um comportamento individual. O indivíduo, como tal ou como

membro do grupo, pode definir e analisar situações de compra, decidir e atuar. Neste comportamento, o indivíduo é motivado por uma combinação complexa de objetivos pessoais e organizacionais, limitado por políticas e informação obtida por meio da organização convencional e influenciado por outros membros do centro de compra;

- 2) Sociais: Na organização como um todo, apenas um subconjunto de agentes organizacionais está envolvido realmente na situação de compra. E a natureza do grupo em funcionamento é influenciada por variáveis como: objetivos individuais dos membros, características pessoais, natureza de liderança dentro do grupo e influências externas (organizacional e de comportamento);
- 3) Organizacionais: Os fatores organizacionais fazem com que os envolvidos na tomada de decisões atuem de forma diferente daquela em que eles estiveram só ou em uma organização diferente. O comportamento é motivado e dirigido por objetivos da organização e está limitado pelos recursos financeiros, tecnológicos e humanos;
- 4) Ambiente: As influências ambientais são penetrantes e mais difíceis de se identificarem e medirem. Elas influenciam o processo de compra, proporcionando informação e oportunidades, assim como limitando-as. Estas influências incluem fatores físicos (geográficos, ecológicos), tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais. Estas influências são exercidas por uma variedade de instituições, tais como, empresas de negócios (fornecedores, concorrentes e clientes), governos, sindicatos, partidos políticos, instituições educacionais e médicas, grupos de profissionais. A natureza destas formas institucionais muda significativamente de um país a outro, e tais diferenças são críticas para o planejamento das estratégias de marketing multinacional. Os fatores ambientais influem sobre o processo de quatro formas: 1) definindo a disponibilidade de produtos e serviços; 2) determinando as condições gerais dos negócios; 3) criando as normas sociais e culturais e regulando as normas das negociações, transações e outras relações; 4) fornecendo informação à organização, referente aos fornecedores, produtos e serviços.

I. O Meio (meios determinantes do comportamento do comprador)



II. A organização (Determinantes organizacionais do comportamento do comprador)  
O CLIMA ORGANIZACIONAL: FÍSICO, TECNOLÓGICO, ECONÔMICO E CULTURAL

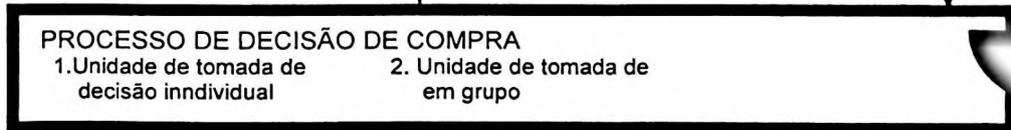
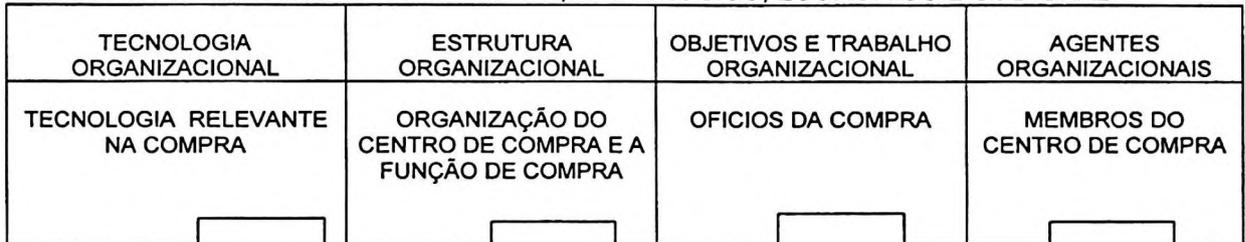


FIG. 1 MODELO DE COMPORTAMENTO DA COMPRA ORGANIZACIONAL

Fonte: Webster, Frederick; Wind, Yoram. A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour. México: Editora Harla. 1977

O comportamento da compra industrial é um processo complexo que envolve muitas pessoas, muitos objetivos e critérios de decisão potencialmente em conflito. Inclui todas as atividades dos membros da organização, assim como, a maneira em que eles definam uma situação de compra e identifiquem, avaliem e façam escolha entre as alternativas de marcas e fornecedores. Um centro de compra inclui todos os membros da organização dentro de tal processo. Os papéis que poderão desempenhar são :

- a) Usuário: são aqueles que atualmente usam os produtos;
- b) Decisor: são os que selecionam a marca do produto;
- c) Influenciador: adicionam informação ou critérios de decisão para o processo de decisão;
- d) Compradores: são os que executam os arranjos para as compras;
- e) guardião (*gatekeepers*): cuja função é controlar o fluxo de informação dentro do centro de compras.

Vários indivíduos podem realizar a mesma função ou, então, um indivíduo pode ocupar mais de uma função. Por exemplo, o agente de compras é, freqüentemente, ao mesmo tempo o comprador e *gatekeeper*. Ou, no caso da aquisição de um novo material de embalagem para um produto, o iniciador poderia ser o gerente do produto; o influenciador poderia ser um assistente do diretor de compra; o decisor o próprio diretor de compras. O guardião poderia ser, por exemplo, um engenheiro da área técnica, que, por uma razão ou outra, estivesse na vanguarda do conhecimento tecnológico sobre o assunto em questão.

Outro modelo mais geral sobre o comportamento do comprador organizacional é desenvolvido por Sheth apud Rocha e Christensen(21), que procurou integrar as evidências empíricas obtidas por vários pesquisadores, incluindo os determinantes de compra, os tipos de compra, as fontes de informação, o processo decisório de compra e elementos como: a) influência das fontes de informação nas expectativas dos indivíduos que participam da decisão de compra; b) o conceito de risco percebido; c) a dimensão tempo; d) a resolução de conflitos em decisões conjuntas.

Os determinantes individuais seriam uma função da:

- a) Formação dos indivíduos;

- b) Fontes e tipo de informações a que são expostos e/ou têm acesso;
- c) Participação do indivíduo na busca ativa de informações para a tomada de decisões;
- d) Distorção perceptiva;
- c) Satisfação anterior com a compra.

Na formação dos indivíduos são considerados três fatores básicos: educação especializada, orientação de papel e estilo de vida.

Outro ponto ressaltado por Sheth é a exposição a tipos de informações diferentes mediante fontes distintas, pelos indivíduos envolvidos no processo decisório organizacional de compra. O tipo de informação a que tem acesso cada participante no processo decisório organizacional de compra é distinto. Geralmente, os indivíduos diretamente responsáveis por compras têm acesso a um volume maior de informações do que os demais. As decisões autônomas ou conjuntas de compra organizacional são afetadas pelos seguintes tipos de variáveis:

- a) Três fatores de produtos: tipo de compra, risco percebido, premência de tempo;
- b) Três fatores relacionados à empresa: orientação da empresa, porte da empresa, grau de centralização.

No caso da tomada conjunta de decisões, seria necessária a criação de algum mecanismo que permitisse à empresa solucionar os possíveis conflitos entre os participantes na decisão. Sheth sugere, em seu modelo, quatro possibilidades: solução dos problemas, persuasão, barganha e "politicagem". Fig.

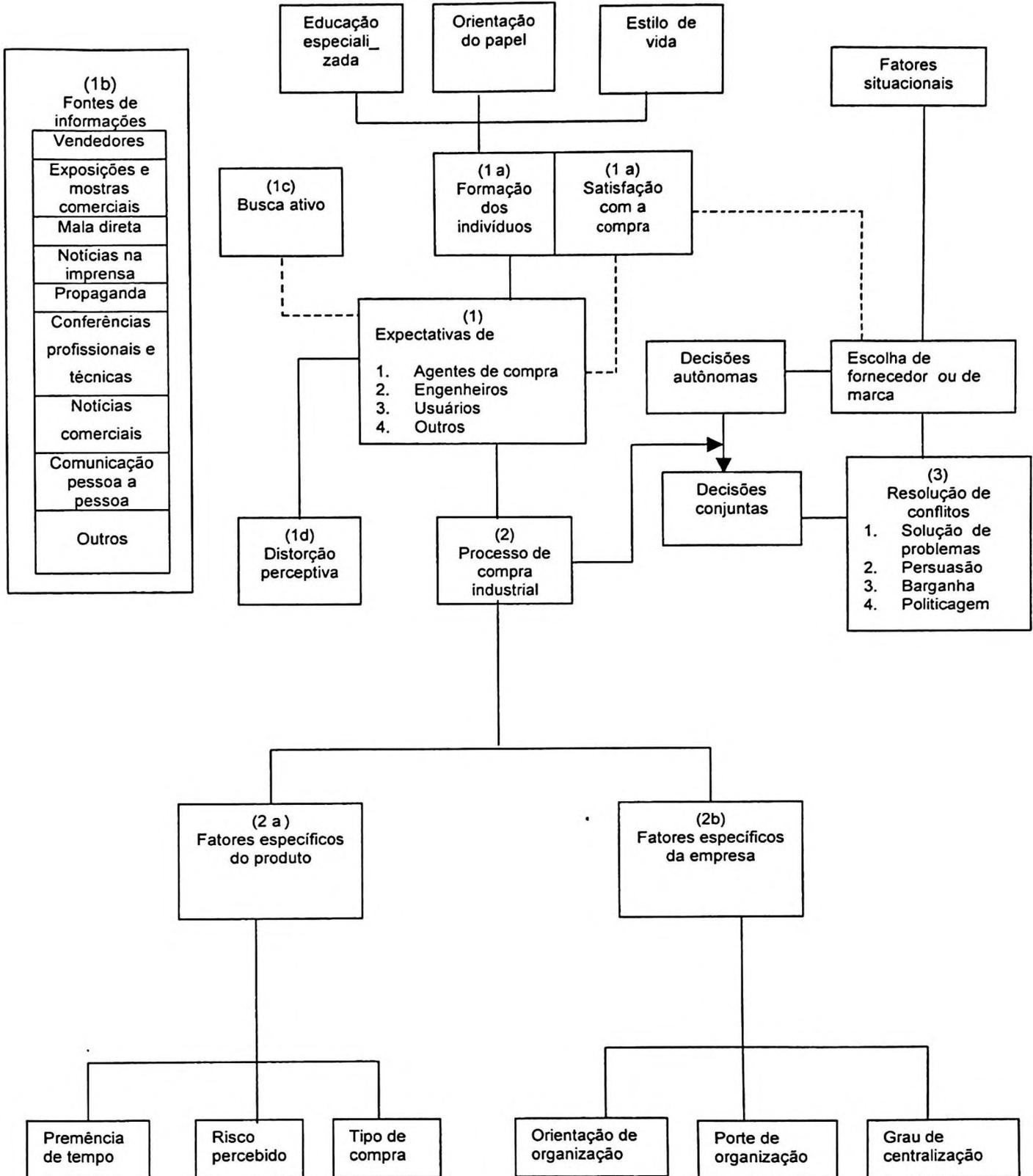


FIG. 2 Modelo de Sheth

Fonte: ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas. 1987

### 1.3.1 Critérios de avaliação usados no processo decisório empresarial

Como visto anteriormente, os compradores organizacionais estão sujeitos a uma gama de influências, tanto econômicas quanto emocionais. Essas influências atuantes se traduzem numa variedade de critérios de avaliação usado no processo decisório.

Segundo Semenik e Bamossy(22) esses critérios seriam:

\*Eficiência do produto fornecido. Isto pode ser baseado nas características como rapidez de desempenho, durabilidade e capacidade de manutenção do item e facilidade de uso ou instalação.

\*Certeza do fornecimento. Um fornecedor pode atrair um comprador com preços mais baixos, porém não ter a capacidade de garantir um fornecimento confiável e de longo prazo do produto. Não importa quanto o preço é atraente; se o comprador sentir que um fornecedor não será capaz de fornecer as quantidades desejadas a longo prazo, ele provavelmente se afastará da compra.

\*Confiabilidade no cumprimento da programação. Os clientes empresariais precisam cumprir sua própria programação de produção e vendas, pelo que necessitam garantir o recebimento de seus suprimentos nas quantidades especificadas e nas datas prometidas.

\*Assistência técnica. Inclui informações sobre características e uso dos produtos ou processos, como também assessoria relativa à maximização da eficiência de uso pelo cliente.

\*Características do produto e motivos da preferência pelo vendedor. Os compradores empresariais baseiam suas decisões de compra em critérios ligados ao produto e ao vendedor que lhes fornecerá o produto. Algumas das características de produto tipicamente enfatizadas pelos compradores são: eficiência, economia, qualidade, velocidade, força, durabilidade ou resistência, proteção contra perdas, confiabilidade, precisão, uniformidade e estabilidade, baixo custo de manutenção, simplicidade.

Um elemento adicionador que determina a escolha no mercado empresarial costuma ser a imagem que o comprador tem da empresa vendedora.

E quando o próprio produto não representa uma base significativa de diferenciação, os critérios de escolha do vendedor é que representam o maior peso no processo de escolha. Entre os critérios comumente adotados para a

avaliação dos vendedores citam-se: caráter completo da linha, caráter completo do estoque, oferta de serviço gratuita, reputação no mercado, prestígio recíproco, políticas de preço e desconto, contatos financeiros ou gerenciais, amizade, serviços passados, pesquisa e pioneirismo.

Em geral, os profissionais de mercado devem reconhecer que os compradores, racionais ou conservadores, analisarão uma série de fatores na tentativa de conseguir o melhor de suas compras.

#### 1.4 Como opera o mercado industrial

As ocasiões e operações de compra no mercado industrial podem ser analisadas mediante um esquema analítico, apresentado por Robinson e outros(23).

Quadro 1 - Uma estrutura analítica *Buygrid* para situações de compra industrial

CLASSES DE COMPRA	FASES DE COMPRA		
	Compra	Recompra	Recompra
	Nova	Modificada	Direta
1. Antecipação ou reconhecimento do problema do problema (necessidade) e solução geral	Sim	Talvez	Não
2. Determinação de características e quantidades de itens necessitados	Sim	Talvez	Não
3. Descrição de características e quantidades de itens necessitados	Sim	Sim	Sim
4. Busca e qualificação de fornecedores	Sim	Talvez	Não
5. Aquisição e análises de propostas	Sim	Talvez	Não
6. Avaliação de propostas e seleção de fornecedores	Sim	Talvez	Não
7. Especificação de rotina de pedido	Sim	Talvez	Não
8. Revisão e avaliação do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Reeder, Robert; Brierty, Edward & Reeder, Betty, *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1991

**Compra nova.** Refere-se a situações novas, onde o comprador adquire o produto ou serviço pela primeira vez. Quanto maior o custo e/ou risco maior o número de participantes na decisão, assim também pode incluir maior necessidade de reunir informações, conseqüentemente um maior tempo envolvido na tomada de decisão.

**Recompra modificada.** Esta situação de compra pode surgir quando tomadores de decisão organizacional acham que benefícios significativos tais como melhora na qualidade ou redução de custos podem ser derivados ao reavaliar alternativas. Outro aspecto que conduz a esta situação é se o departamento de compras deseja modificar as especificações do produto, preços condições de entrega ou outro termo de compra.

**Recompra direta.** São compras que se fazem de forma rotineira, onde pouca ou nenhuma informação é requerida. O comprador opta em comprar de “empresas aprovadas”, avaliando sua satisfação de compra em relação aos vários fornecedores.

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 1**

1. BUELL, P. Victor. *Handbook of modern Marketing*, New York: McGraw-Hill, 1970, p. 1-29
2. KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary, *Princípios de Marketing*, Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998, p.114
3. BUELL, P. Victor. op. cit. p. 1-29
4. STANTON, William. *Fundamentos de Marketing*. São Paulo: Pioneira, vol.1, 1987, p. 168
5. HASS, Robert, *Industrial Marketing Management*, New York: Petrocelli/Charter Publisher, 1976, p. 3-7
6. REEDER, R. & BRIERTY, E & REEDER, B. *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control*, New York: Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1987, p. 8-19.
7. SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing. Uma perspectiva global*. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda. 1996, p171
8. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1975. v.1, p.139
9. COREY, Raymond E. *Industrial Marketing: Cases and Concept*, New Jersey: Prentice-Hall, 1991, p.131
10. REEDER, R. et.al. op. cit, p. 246
11. ALEXANDER, R. S. & CROSS J. S. & CUNNINGHAM, R. M. *Industrial Marketing*. Richard D. Irwin: Illinois, 1961, p. 3; In: WILSON, Aubrey *Marketing de los productos industriales*. Barcelona: Editorial Blume, 1968, p.31. .
12. MARRIAN, Jacqueline: In WILSON, Aubrey. *Marketing de los productos industriales*, Barcelona: Editorial Blume, 1968, p.42-45.
13. MACCARTHY, Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, vol. 1, 1976, p. 495.
14. HASS, Robert op. cit, p. 7-11
15. STANTON, William. *Fundamentos de Marketing*, São Paulo: Edit. Pioneira, vol.1 1980, p.170.
16. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, São Paulo: Editora Atlas, 4ed., 1996, p.380-381
17. WEBSTER, Frederick Jr. *Industrial Marketing Strategy*, New York: John Wiley & Sons, 1991, p 14.

18. COREY, Raymond E.. op. cit. p. 5-6
19. ARUSSY, Lior. *Art of selling depends on science of marketing*, Marketing News, vol.28, number 13, 1994, p. 4.
20. WEBSTER, *Curso de Mercadotecnia*, México: Editorial Harla , 1977, p. 35- 44
21. SHETH, In: ROCHA, Angela da., e CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1992, p 103
22. SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J, op. cit., p236
23. ROBINSON, Patrick J. FARIS, Charles W. and WIND Yoram. *Industrial Buying and Creative Marketing*, 1967. In: REEDER, Robert R. BRIERTY, Edward G. REEDER, Betty H. op. cit., p.250

## CAPITULO 2

### 2- FUNDAMENTOS DO MARKETING ESTRATÉGICO

#### 2.1 Evolução do Pensamento Estratégico e do Marketing

Até os anos 70, os executivos de marketing concentravam seus esforços só em programas que compreendiam os clássicos componentes de marketing (preço, promoção, distribuição e produto). Mas, na mesma década, segundo Cravens(1), as pressões competitivas, especialmente nos mercados maduros, direcionaram a atenção dos profissionais de marketing para estratégias de mercado-alvo, dando maior ênfase à segmentação de mercado. Neste caso, o mais importante é a identificação de um nicho promissor no mercado. O potencial de lucro e uma forte posição no mercado, em um ou mais segmentos, aumentam a importância estratégica da análise de mercado e *targeting*.

Nos primórdios da década dos 80, as empresas começaram a implementar programas de planejamento estratégico. Na visão dos administradores, muitos aspectos da análise estratégica envolviam estratégias de marketing. Alguns exemplos: decisões de diversificação, avaliação de oportunidades de mercado-produto, seleção de estratégias de mercado-alvo e avaliação de idéias de novos produtos. São decisões estratégicas que requerem habilidades, experiências e ferramentas analíticas dos profissionais de marketing.

Neste sentido, Thomas e Gardner(2), identificam que, nessa época, o marketing exerceu influência, tanto na teoria como na prática, de uma filosofia orientada ao planejamento, que é chamada indistintamente de marketing estratégico ou estratégia de marketing. Isto foi sustentado sob as premissas da abordagem administrativa de marketing:

1. A primeira premissa identificou a necessidade das organizações em tomar consciência de adotar decisões integradas, de maneira que, para um dado mercado-alvo se tivesse um apropriado marketing mix.
2. A segunda premissa estava relacionada ao foco central do marketing, que será o cliente, incluindo a identificação de suas necessidades e desejos, especificamente do mercado-alvo eleito, de forma a prover um produto ou serviço que alcançasse uma vantagem competitiva única.

A partir dos enfoques anteriormente citados, percebeu-se que a evolução do marketing até sua afirmação no âmbito estratégico deu-se por meio de uma orientação das empresas para o planejamento estratégico.

Mas, segundo outra ótica, que poderia chamar-se de produto, teve-se o foco de marketing no produto e na produção com o maior nível de qualidade possível. O lucro estava ligado à venda. Nos anos 60, como consequência do incremento da concorrência, o foco mudou para o cliente. Embora o objetivo continuasse relacionado com o lucro, a preocupação foi mais abrangente, pois envolvia decisões de marketing mix (produto, preço, promoção e *place*). Já, para a década dos 80, este conceito mostrou-se insuficiente. O foco passou a ser o ambiente externo à empresa e seu objetivo tornou-se mais amplo. Juntamente com a lucratividade, buscava-se a satisfação e benefícios ao cliente assim como aos indivíduos relacionados de alguma forma com a atividade da empresa.

Sob uma abordagem das tendências históricas do marketing, Schnaars(3) nos mostra que através de décadas, a estratégia de marketing desenvolveu-se em uma lenta e constante evolução, ao contrário do que poderia ser uma moda passageira e de curta duração. Lembra também que uma das primeiras menções de estratégia de marketing foi trazida por Leverett S. Lyon em 1926, ao se referir explicitamente ao ambiente sempre mutável e de como os profissionais de marketing tinham que ajustar a oferta de seus produtos ao ambiente: "administração de marketing... pode ser concebida como a contínua tarefa de re-planejar as atividades de marketing de um negócio para reunir as constantes condições de mudanças tanto internas como externas à empresa"(4).

Von Neumann, em 1947, mencionado também por Schnaars, foi uns dos primeiros a trazer o "conceito de administração estratégica", ao observar a estratégia como uma série de ações tomadas pela empresa para lidar com o ambiente no qual tem que competir.

Schnaars(5) apresenta a evolução segundo as seguintes décadas:

➤ *1950: Orçamento e pesquisa para estratégia total*

Segundo o autor, os anos 50 foram dominados por uma estratégia mais focada no orçamento e na prática contábil e financeira de alocação de recursos

da empresa. É considerada como o começo da estratégia moderna que emergiu após a Segunda Guerra Mundial com duas tendências: 1) o crescimento e a sofisticação de técnicas de orçamento, e 2) pesquisa como uma forma de criar uma estratégia corporativa total.

Embora a ênfase recaísse sobre o controle em vez do alvo estratégico, houve tentativas de criar uma estratégia corporativa global que integra-se aos planos individuais feitos pelas áreas funcionais do negócio, como marketing, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento. Anteriormente a esta década, a maioria dessas áreas realizavam seus planos fora das considerações formais do quadro global.

➤ *1960: A década do planejamento a longo prazo*

Esta década é chamada de planejamento a longo prazo e sua evolução desde o orçamento foi motivado por três fatores chaves:

- 1) Implicações das decisões do orçamento anual. Na evidência de que os orçamentos anuais tinham conseqüências posteriores a um simples ano, realizaram-se planos para períodos de 5 anos e previsões de vendas, lucros, *market share* e crescimento do mercado, cobrindo esse período. Viu-se que, por exemplo, quando a empresa desenvolvia o projeto de um novo produto, o lucro deste era projetado e esperado para muitos anos depois.
- 2) A importância da colocação de metas e objetivos. O interesse da alta administração em criar uma estratégia corporativa global da empresa conduziu-a a focar e fixar metas e objetivos de maneira que os planos fossem esboçados para alcançar aqueles.
- 3) O progresso nas previsões. Com a difusão do uso do computador, houve uma melhora no processo de planejamento e previsão, além disso as empresas observaram que tinham que estar atentas no futuro e tirar vantagens das oportunidades assim como evitar as ameaças.

Todavia a decadência desta concepção, ocorreu segundo o autor, por três razões principais:

- 1.- Previsões a longo prazo demonstraram menos precisão do ano esperado. E mudanças inesperadas no ambiente tornaram obsoleta a previsão de 5 anos.
- 2.- Alocação de recursos chegou a ser uma questão importante.

3.- O planejamento a longo prazo era baseado em vendas.

A crise de energia, na metade e final dos anos 70, não foi antecipada e seus efeitos sobre os planos provocou uma catástrofe.

➤ *1970: A década de planejamento do Portfolio*

O planejamento de Portfolio apresentava um simples e compreensível esquema conceitual para alocar recursos em empresas diversificadas.

Surgiram muitas versões deste tipo de planejamento, sendo a mais difundida a do planejamento de Portfolio, do *Boston Consulting Group* e sua matriz de crescimento de *share*.

A decadência desta década ocorreu, segundo os seguintes fatores:

- 1) O planejamento era considerado o sumo sacerdote. Quem construía os planos eram planejadores profissionais, situados em quartéis corporativos sob a guia de consultores, sendo o pessoal de linha esquecido nesse processo. Estes últimos passaram a ver os planos como uma carga em vez de uma guia. Conseqüentemente, os planos elaborados eram esquecidos e arquivados e quase nunca implementados.
- 2) Cerimonial em vez de essência. Tornou-se mecânico, cerimonial e rotineiro.
- 3) Respostas unidimensionais para problemas complexos e inter-relacionado. O foco em *market share* e crescimento de mercado fez com que aspectos como qualidade do produto, trabalho em equipe, compromisso e uma dúzia de outras questões fossem ignorados.
- 4) Previsões muito confiantes.

➤ *1980: Estratégias genéricas de Porter*

A idéia da *Boston Consulting Group* acerca de que somente os mais baixos custos eram importantes para as empresas de sucesso, foi ampliada por Michel Porter com uma sucessão de publicações. Primeiro, o artigo sobre formas de analisar a intensidade competitiva, depois seus dois livros (publicados em 1980 e 1984), que, juntos, davam uma idéia de estratégia competitiva. Ele incrementou a idéia de estratégia de diferenciação como uma opção adicional. Reconhecia que enquanto algumas empresas de sucesso no mercado reduziam custos e mantinham preços baixos, outras eram bem sucedidas pelas vendas com qualidade mais alta ou produtos de status com altos preços.

O final dos anos 80 foi caracterizado pelo movimento de qualidade. Numa tentativa de lucrar com a vantagem de qualidade sobre os concorrentes e como uma reação à vantagem de qualidade percebida dos produtos importados, especialmente os japoneses.

➤ *1990: Restruturação, satisfação do cliente, e velocidade como estratégia*

As idéias estratégicas que dominaram a primeira metade dos anos 90 exerceram forte influência para moldar o pensamento nos últimos anos.

A ênfase na redução de custos para ser competitivo, que primeiro capturou a imaginação dos negócios dos anos 70, foi re-emergido numa forma mais intensa.

A motivação pela velocidade como estratégia começou com os japoneses. Eles foram capazes de fazer modelos flexíveis e propor produtos novos mais rapidamente que empresas americanas.

O movimento de satisfação do cliente cresceu com o movimento de qualidade. Começou nos anos 80 com a idéia de fazer produtos mais duráveis e confiáveis e cresceu com a crença de que clientes seriam satisfeitos e contentes, e que isto conduziria à lealdade à marca para produtos e serviços da empresa.

➤ *Tendências atuais em estratégia de marketing*

Atualmente podem ser destacados três pontos importantes:

- 1) O pensamento estratégico. Fundamenta-se na doutrina básica da administração participativa, reconhece-se que todo o pessoal na empresa está comprometido com a implementação dos planos. Idealmente, todos os membros da organização pensam estrategicamente acerca das necessidades dos clientes, concorrentes e vantagem competitiva.
- 2) Criatividade. A formulação de estratégia não é um processo analítico racional, mas intuitivo, fragmentado e evolucionário, onde decisões iniciais e eventos externos fluem juntos.
- 3) Aprendizado e adaptação. No ambiente atual é dito, geralmente, que só a mudança é certa. O que faz da flexibilidade um atributo desejável. Aprendizado, experimentação e adaptação oferecem vantagens reais sobre a rigidez de um procedimento prévio do planejamento estratégico.

Segundo outra ótica, mais direcionada ao pensamento de marketing que contempla aspectos tecnológicos, econômicos e competitivos, a evolução do marketing, segundo Lambin(6) deu-se mediante as seguintes fases:

- 1. Marketing passivo.** O marketing passivo caracteriza-se por aquelas situações em que a demanda é maior que a oferta; a capacidade de produção é insuficiente para cobrir as necessidades conhecidas e disponíveis do mercado, e também por apresentar um ritmo fraco de inovação tecnológica. O autor destaca que este é um tipo de situação observada especialmente no princípio do século XX e ao longo da revolução industrial, e, mais tarde, no pós-guerra. Atualmente, pode ser encontrado nos vários países em vias de industrialização. Nessas circunstâncias, o marketing se reduz ao conjunto de ações destinadas à distribuição dos produtos fabricados e de ações promocionais complementares. Uma empresa, naquelas condições, é dominada pela função de produção. A prioridade é desenvolver a capacidade de produção e melhorar a produtividade. A estrutura da organização de uma empresa, segundo a ótica de produção, caracteriza-se por: a) desequilíbrio das funções: o marketing não é encontrado no mesmo nível que as demais funções como finanças, recursos humanos etc.; b) o marketing é reduzido a um departamento comercial, encarregado só das relações com os clientes e da administração de vendas; c) a função de produção define os produtos. Os preços de venda e previsões são responsabilidade da função financeira. Preocupa-se mais com o funcionamento interno do que com a satisfação do cliente.
- 2. marketing de organização.** Nesta fase enfatiza-se mais a venda. Trata-se de uma orientação de gestão adotada progressivamente nas economias ocidentais, por volta dos anos 50, especificamente pelas empresas de bens de consumo, quando a demanda estava em forte expansão e se tinha capacidade de produção disponível. Entre as mudanças observadas no ambiente podem ser apontadas: a) surgimento de novas formas de distribuição, principalmente o auto-serviço, que contribuiu para modificar as redes de distribuição tradicionais; b) extensão geográfica dos mercados e afastamento físico e psicológico ocorrido entre produtores e consumidores, que provocou o uso crescente dos meios de comunicação, como a força de

vendas e propaganda; c) desenvolvimento generalizado da política de marca, exigida pela venda em auto-serviço e usada pela empresa como um dos meios de controle da sua própria demanda. Nesta fase, procura-se principalmente criar uma organização comercial eficaz, de maneira a buscar-se saídas para os produtos fabricados. Entretanto, as decisões estratégicas referentes à política de produtos ainda estão sob responsabilidade da função produção. É uma fase em que a maioria das empresas se concentra nas necessidades do núcleo central do mercado, com produtos que respondem às necessidades da maioria dos compradores. Consequentemente, os mercados estão escassamente segmentados, os produtos apresentam pouca diferenciação e os consumidores revelam-se com pouca experiência como compradores.

3. **O marketing ativo.** O marketing ativo representa uma fase caracterizada pelo desenvolvimento e/ou reforço do papel estratégico do marketing na empresa. Segundo Lambin(7), os seguintes fatores levaram a este estágio:
- 3.a) Aceleração da difusão e da penetração do progresso tecnológico. Baseia-se principalmente no reconhecimento do crescimento contínuo tanto quantitativo como qualitativo de novos produtos e indústrias. A difusão do progresso tecnológico é o resultado de uma aceleração (no sentido de se observar um crescimento do ritmo das inovações e uma redução do ciclo da vida tecnológico dos produtos); uma generalização (pois é difundida entre os setores, empresas e países); e uma sistematização da investigação científica(relacionada à institucionalização, nas empresas, universidades e organismos privados e públicos, da atividade científica). Esses aspectos relacionados ao desenvolvimento tecnológico afetaram diretamente a política de produto, levando a empresa a introduzir novas propostas na estrutura de suas carteiras de produtos. O ambiente tecnológico cria uma dependência que exige um reforço das funções de análise e monitoramento dos mercados.
- 3.b) Maturidade dos mercados e a saturação progressiva das necessidades correspondentes ao núcleo central do mercado. Nesta fase já se manifestam mudanças como as referidas ao surgimento de uma demanda potencial para produtos mais especificamente adaptados às necessidade dos diferentes

grupos de consumidores e compradores, assim como, um maior número de concorrentes com ofertas similares. Segundo o autor, é uma evolução manifestada em diferentes momentos conforme os setores, provocando uma fase chamada de “fragmentação” dos mercados, com uma conseqüente prática de estratégias de segmentação. Essa situação leva a um estado, por parte da empresa, de um conhecimento mais exato do mercado e das vantagens procuradas pelo diferentes compradores potenciais. A política de produto baseia-se principalmente na análise das necessidades e funções esperadas nos produtos.

3.c) Internacionalização dos mercados. Refere-se àqueles fatores que contribuíram para a ampliação dos mercados e, de maneira geral, à intensificação da concorrência e para o questionamento das posições competitivas alcançadas. A internacionalização tem se manifestado pela criação do Mercado Comum, pelos acordos do GATT e pela liberação progressiva dos intercâmbios Este-Oeste e pelo final da guerra fria.

Os fatores acima citados indicam o surgimento de grupos diferenciados de consumidores, ou segmentos. E para que a empresa possa atingi-los precisa de um conhecimento profundo do mercado e das necessidades dos usuários e dos modos de uso dos produtos. Esse conhecimento só pode ser obtido por meio de um reforço nas dimensões analíticas da gestão de marketing ou do uso do marketing estratégico.

Em uma definição mais específica do marketing estratégico, Toledo & Silva o consideram como sendo aquele que une um conjunto de decisões e que combina, harmonicamente, as três dimensões do marketing: funcional, administrativa e filosófica.

“Trata-se de uma postura de ação administrativa e de um processo que, a partir da definição da missão e do escopo da empresa, procura identificar os públicos que serão o foco central do esforço de marketing, desenvolver um composto de marketing que garanta a adequação da oferta às expectativas dos benefícios procurados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento de vantagens competitivas”(8) .

Também destacam que o marketing, sob o enfoque estratégico, é uma ferramenta para o desenvolvimento de respostas efetivas (para o marketing e a empresa em conjunto) a certa ameaça e oportunidade ambiental e de mercado, em uma situação na qual a empresa esteja buscando vantagens competitivas. Por meio do marketing estratégico, são realizadas as tarefas estratégicas de levantar as variáveis básicas para a segmentação de mercado, analisar a atratividade dos diversos segmentos e definir um posicionamento de mercado para o portfólio de produtos da empresa.

Kotler(9) destaca a importância do marketing estratégico, ao apresentar as tarefas estratégicas anteriormente mencionadas como uma estrutura para o sucesso estratégico no mercado, que são constituídas pela segmentação do mercado, escolha do alvo e de um posicionamento do valor da oferta.

Segundo essa dimensão estratégica é que o posicionamento se torna importante para o desenvolvimento de estratégias de marketing em mercados específicos.

## **2.2 Orientação para o mercado**

Na atualidade, percebe-se uma ênfase das empresas para ser direcionadas ao mercado, mas isto implica muitos outros aspectos além do foco no cliente.

Cravens (10) acha que, no contexto atual, está se desenvolvendo no ambiente uma era de estratégia direcionada ao mercado, em razão de que seu foco central está no mercado assim como nas bases para o desenho da estratégia e sua implementação, mas que previamente foi construída sobre muitas bases, entre elas pode-se considerar o marketing, "...é aparente que mercados estão tornando-se o foco da prática e pensamento estratégico. Este foco oferece um arranjo de desafios e oportunidades para a disciplina de marketing." .

Jaworski e Kohli (11) destacam que o conceito de marketing se constituiu como o fundamento filosófico de uma orientação para o mercado. Lambin (12) nesta mesma linha acrescenta, que quando uma empresa adota a filosofia de gestão eficaz das necessidades dos clientes, se coloca no lugar de uma

organização com orientação para o mercado, mediante a qual suas práticas e comportamentos são coerentes com o conceito de marketing. Desta maneira, a gestão de marketing implicaria na responsabilidade da criação de produtos e serviços que representassem, para o comprador, um valor superior ao das ofertas concorrentes.

Esta criação do valor superior para o cliente só pode ser realizada mediante uma gestão com resultado superior à média do mercado o que implica uma vantagem competitiva defensável, conforme Naver e Slater (13). Assim, o conceito de orientação para o mercado pode ser separado em três categorias:

- Orientação para o cliente, o que envolve desenvolver uma compreensão aprofundada das necessidades e desejos dos clientes alvos, de forma a desenvolver produtos que criem valor superior para o cliente. Isto envolve compreender tanto de forma imediata preferências como objetivos estratégicos a longo prazo de clientes chaves.
- Orientação para o concorrente, envolvendo a identificação de questões chaves do mercado e características do concorrente para propósitos distintivo de ganhos de vantagem competitiva a longo prazo. Para que esta categoria tenha significado prático, necessidades e desejos dos clientes deveriam ser compreendidos dentro do contexto de realidades do mercado e pressões competitivas.
- Orientação interfuncional, que envolve compreender questões organizacionais internas críticas que deveriam ser direcionadas como pré-requisitos necessários para proporcionar valor superior para o cliente e o alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

Estas abordagens podem ser usadas para a compreensão do potencial do valor total ser criado no requerimento de produtos pelos clientes.

Já para Hooley e Saunders: “ na medida que as organizações se esforçam para se tornarem “voltadas para o mercado” ou “ orientadas para o cliente” fica claro que o marketing é uma filosofia ou abordagem de negócio encantadoramente simples”(14). Neste sentido, o conceito de marketing enfatiza que nos ambientes mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que se

preocupam com as expectativas, desejos e necessidades do cliente e que procuram ter melhores condições que seus concorrentes para satisfazê-los.

Um argumento que talvez pudesse ser posto é que o objetivo principal de toda empresa é a obtenção do lucro para os proprietários. Porém, deve se considerar a possibilidade de garantia de permanência e de lucros a longo prazo nos mercados cada vez mais competitivos. E, para isto, o caminho mais viável é a excelência do atendimento, que levará os clientes a manterem o apoio à organização. Assim, o “marketing facilita a troca de benefícios mútuos que criam valor tanto para a organização como para o cliente.”(15).

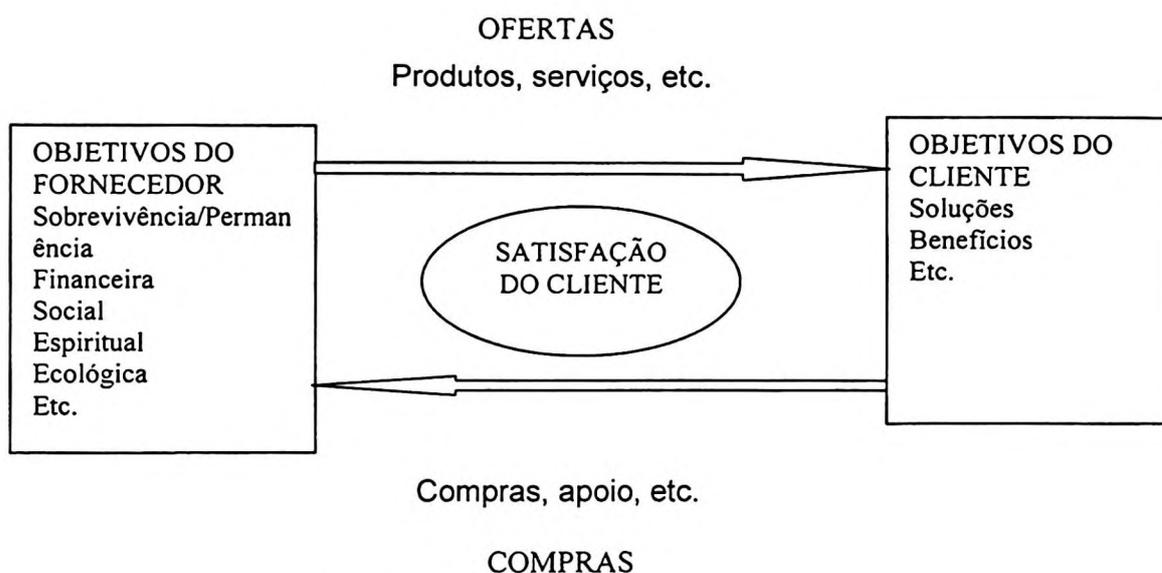


Figura 3. Intercâmbios mutuamente benéficos

Fonte: Adaptado de HOOLEY, Graham & SAUNDERS, John. *Competitive Positioning: The key to market success*. New York: Prentice-Hall. 1993

As mudanças no mercado, inovação, diversificação de clientes, concorrência global agressiva, demanda por clientes e amplo acesso à informação estão acelerando as mudanças. Neste sentido, Cravens e outros(16) destacam que a era direcionada para o mercado promete ser dominante no próximo século e que, entre suas características, podem ser realçadas:

- a) Foco estratégico da organização em prover valor superior para o cliente;
- b) Incremento gradativo da complexidade do mercado, turbulência e mudança;
- c) Mercados interligados que se expandem além das fronteiras nacionais;

- d) Ênfase maior na cadeia de valores e associações de competidores para aumentar oferta de valor para o cliente;
- e) Uso de estratégias de *targeting* e posicionamento que reúnam oportunidades de valor com competências organizacionais;
- f) Adoção de processos funcionais mais flexíveis de desenhos organizacionais;

Percebe-se a função essencial do mercado nesta era como guia nas mudanças estratégicas, ao mesmo tempo se apresenta desafios e oportunidades para a disciplina de marketing.

Especificamente quando se fala de estratégias direcionadas para o mercado, ela pode ser moldada pelas seguintes dimensões, conforme Cravens e outros(17);

- 1)Processos e cultura orientadas para o mercado;
- 2)Proposições de valor superior para o cliente;
- 3)Posicionamento da organização e suas marcas no mercado usando competências distintivas;
- 4)Mudança organizacional;
- 5) Estratégias de relacionamento.

Estas dimensões se interrelacionam fornecendo conceitos e guias de ação para uma empresa desenvolver sua própria estratégia, oferecendo uma oportunidade para diferenciação e as bases de uma forte barreira competitiva para sustentar a vantagem.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPITULO 2

1. CRAVENS, David. *Strategic Marketing* , Homewood, Illinois:Irwin, 2ed., 1987, p.5.
2. THOMAS, Howard and GARDNER, David. *Strategic Marketing and Management*, Chichester: John Wiley & Sons, 1985, p. 1-6
3. SCHANNARS, Steven P. *Marketing Strategy: Customers & Competition*. New York: The Free Press, 1998, p.23.
4. LYON, Leverett In: SCHANNARS, Steven. op.cit. p.23.
5. SCHANNARS, Steven. op. cit. p. 24-28
6. LAMBIN, Jean- Jaques. *Marketing estratégico*, Madrid: McGraw-Hill, 1995, p. 16-29
7. LAMBIN, J. Op. cit. p. 23-26
8. TOLEDO, Geraldo Luciano & SILVA, Fernando. *Marketing e competitividade*. In Anais da ENANPAD, Canela, Editado pela Presidência da ANPAD , Salvador, BA. 1992, vol. 5, p.178-192.
9. KOTLER, Philip Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 3ed. 1995. p. 234.
10. CRAVENS, David W. Implementation Strategies in the Market-driven Strategy Era. *Journal of the Academy of marketing Science*. Vol.26. n3. 1998. p.237
11. JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K. *Market Orientation: The construct, Research propositions and managerial Implications*. *Journal of Marketing*. vol.54 April 1990 p.1-2
12. LAMBIN, J. op. cit. p.212
13. NAVER, J. C ; SLATER F. C. *The effect of a market orientation on Business profitability*. *Journal of Marketing*. October 1990 p.20-35
14. HOOLEY, Graham & SAUNDERS, John *Competitive Positioning: The key to market success*. New York: Prentice-Hall. 1993 p.5
15. HOOLEY, G. & SAUNDERS, J. op. cit p. 8-9
16. CRAVENS, David W; GREELEY, Gordon; PIERCY, Nigel; SLATE, Stanley F. *Mapping the Path to market leadership: effectively combining various dimensions of strategy into an integrated process of strategic*

analysis and actions maps the path to market leadership. *Journal Marketing Management*. Fall 1998 p.31-32.

17. CRAVENS, David W. et al. op. cit p.30-31.

## CAPITULO 3

### 3- SEGMENTAÇÃO NO MERCADO INDUSTRIAL

#### 3.1 Conceitos

Como observado por Lovelock (1), o mercado, sob a visão dos *marketers*, é formado pelo conjunto de todos os compradores atuais e potenciais de um produto em particular. Isto implica o reconhecimento amplo de que uma empresa não pode atender a todos os compradores em um mercado, ou, pelo menos, não da mesma forma. Ou, visto sob outro aspecto, um produto não pode ser tudo para todos os consumidores, posto que há diversidade de comportamentos e necessidades.

Os indivíduos ou organizações são muito numerosos e amplamente espalhados, suas necessidades são variadas assim como seu comportamento de compra e padrões de consumo, conforme esclarecem Lovelock (2) e Schnaars (3). Assim sendo, uma alternativa estratégica é identificar grupos de compradores (consumidores ou organizações) que compartilham características em comum, necessidades, comportamentos de compra, ou padrões de consumo, de maneira a concentrar forças nos agrupamentos ou alocar mais efetivamente os recursos, segundo preconizam Lovelock (4), Schnaars(5), Robertson e Barich(6) .

Webster(7) destaca que a segmentação de mercado é uma estratégia voltada para selecionar e diferenciar clientes; avaliar a oportunidade de seleção de mercado, de acordo com a forma de eles responderem ao esforço de marketing e construir estratégias de marketing na medida das exigências desses segmentos.

Para Brooksbank(8), a segmentação é concebida como subdividir um grande mercado em distintos subconjuntos de clientes com necessidades e desejos similares e/ou respostas às ofertas de marketing. Isto é baseado nas seguintes proposições:

- Os clientes geralmente diferem em alguns aspectos;
- Eles podem ser agrupados em segmentos relativamente homogêneos em termos de alguns aspectos relevantes de seus componentes;

- Por meio da segmentação, a empresa se capacita a isolar e ter alvos específicos de mercado.

A idéia subjacente à segmentação é concisamente descrita por Hanson:

"pode-se dividir um grande mercado em pequenos segmentos com diferentes preferências e, subseqüentemente, ajustar seu produto (ou serviço) às preferências nos diferentes segmentos; assim, se reduz a distância total entre o que se está ofertando ao mercado e o que ele requer. Fazendo isso, o *marketer* melhora sua posição competitiva." (9)

Desta forma, a segmentação caracteriza-se por referir-se principalmente à formação de grupos distintivos de consumidores (indivíduos ou organizações), onde cada grupo possua elementos comuns e onde as ações de marketing se concretizem.

### 3.2 Condições para uma segmentação eficaz

Consideram-se os seguintes requisitos para assegurar que a adoção de uma segmentação de mercado seja eficaz.

1. **Mensurabilidade.** Segundo Lambin(10), esta característica esta direcionada a destacar que os tamanhos dos segmentos possam ser definidos; é a possibilidade de avaliar a capacidade de compra, assim como as características principais em termos de comportamento de compra.
2. **Acessibilidade.** Capacidade do segmento ser identificável e atingido de forma satisfatória pelos esforços de comunicação e venda. Desta forma, segundo Lambin (11), poder-se-ia ter:
  - a) auto-seleção dos compradores;
  - b) cobertura controlada
3. **Substancialidade:** tamanho ou lucratividade suficiente, apud Robertson e Barich (12). O segmento deve representar um potencial suficiente, tal, que justifique o desenvolvimento de estratégias de marketing específicas. Isto implica que o valor agregado ao produto seja susceptível de ser valorado financeiramente com um preço remunerador aceitável pelo grupo de compradores-alvo.
4. **Resposta diferenciada.** Deve existir diferenças nos segmentos identificados em relação à sensibilidade das ações de marketing da

empresa. O critério de segmentação eleito deve maximizar as diferenças entre segmentos (condição de heterogeneidade) e minimizar as diferenças entre compradores do mesmo segmento (condição de homogeneidade).

5. **Estabilidade dos segmentos ao longo do tempo.** Os segmentos identificados devem ser estáveis ao longo do tempo, de forma tal que compensem as ações a serem desenvolvidas.
6. **Suficiência de recursos.** As empresas que adotarem a segmentação precisam focar sua preocupação em prover os recursos humanos e financeiros necessários para desenvolverem os programas que atraiam e atendam aos segmentos.
7. **Globalismo.** Como destacado por Berrigan e Finkbeiner (13), a segmentação industrial deve ser tal que possibilite o seu uso em mercados internacionais. Uma abordagem de segmentação deve ser facilmente adaptável a diferentes países, caso contrário, a empresa deixará de ser eficaz globalmente e terá que suportar os custos de planejar e implantar programas de segmentação industrial diferentes para cada país.
8. **Revisão periódica.** As estratégias de segmentação devem ser revistas periodicamente, conforme as necessidades dos clientes e as atividades dos concorrentes.

### 3.3 Visão estratégica

Do ponto de vista do marketing estratégico, a segmentação do mercado se apresenta como uma das estratégias importantes deste processo. Segmentar um mercado, segundo Webster (14), seria uma estratégia de selecionar os clientes, para posteriormente diferenciá-los pela forma como eles respondem aos esforços de marketing, e eleger entre oportunidades alternativas de mercado, de modo a construir estratégias de marketing para essas oportunidades distintivas.

Reforçando essa visão estratégica, Kotler (15), sob a ótica de marketing direcionado, descreve as seguintes etapas:

- 1) Segmentação de mercado:

- 1.a) identificação das variáveis de segmentação e classificação do mercado em segmentos;
  - 1.b) Desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes.
- 2) Alvo de mercado:
- 2.a) Avaliação da atratividade de cada segmento;
  - 2.b) Seleção do(s) mercado(s) -alvo.
- 3) Posicionamento de mercado:
- 3.a) Identificação dos possíveis conceitos de posicionamento para cada segmento-alvo;
  - 3.b) Seleção, desenvolvimento e comunicação do conceito de posicionamento escolhido.

Embora esta visão seja fundamental na filosofia de marketing orientada para o mercado, existe outra que destaca a segmentação como sendo só uma ferramenta analítica para pesquisar mercados, conforme Barroso de Siqueira(16).

### **3.3 Modelos clássicos de segmentação industrial**

#### **a) Modelo de dois estágios**

Desenvolvido por Wind e Cardozo, apud Webster (17), trata-se de um modelo de dois estágios: a macrosegmentação e a microsegmentação.

O primeiro estágio refere-se à formação de macrosegmentos baseados nas características da organização compradora (tais como tamanho, localização, e outros) e na situação de compras.

O segundo estágio, ou de microsegmentação, caracteriza-se pela formação de microsegmentos derivados dos macrosegmentos. Os grupos são formados com base nas variáveis comportamentais dos membros do centro de compras.

## **b) Segmentação vertical**

Trata-se de um caso especial de segmentação, baseado nos diferentes setores industriais. Cada setor constitui um grupo homogêneo que responde de forma diversa aos esforços de marketing.

De acordo com este enfoque e com base na estrutura do mercado vertical, a segmentação se faz selecionando o ponto da cadeia de transações por onde a empresa vendedora ingressará no mercado.

Uma cadeia de transações é formada pelo grande número de relacionamentos entre vendedores e compradores, que são derivados da rota seguida por um produto desde sua origem até o usuário final.

Assim, um mercado vertical se torna mais complexo se o produto for uma matéria-prima e sua forma final for parte de um produto para o consumidor.

Sob outro ponto de vista, esta modalidade de segmentação envolve a decisão de ingresso em um mercado com o problema de quanto do valor agregado vai se adicionar ao produto, desde sua forma bruta até o ingresso no mercado.

A decisão pela segmentação vertical pode significar a competição com clientes potenciais. Apesar desse problema, há algumas vantagens em avançar ou retroceder na cadeia de transações. De um lado, uma empresa industrial pode pretender manter um controle sobre a qualidade de seus produtos e também fortalecer o relacionamento, a longo prazo, com seus usuários finais. De outro lado, existe a oportunidade de aumento de lucros, pelo maior controle da cadeia.

Sob esta perspectiva, a segmentação no mercado vertical possui problemas estratégicos e competitivos, como o de definir um nicho de mercado rentável onde se reúnem as capacidades únicas da empresa com as necessidades dos clientes. Em outros termos, segundo Webster (18), o nicho é determinado pela capacidade da empresa (definida nos aspectos de marketing, técnicos e financeiros) de entregar mais valor ou adicionar o menor custo que os mercados intermediários.

### c) Modelo de Bonoma e Shapiro ou modelo de estágios múltiplos

Este modelo, também chamado de “nichos concêntricos”, refere-se a uma metodologia de identificação de bases relevantes para segmentar mercados e saber quantas bases utilizar para a segmentação eficaz. O modelo compreende três níveis: exterior, intermediário e interior conforme Webster (19).

O nível exterior é integrado pelas seguintes variáveis de segmentação:

- 1) **demográficas:** tamanho da empresa, localização, *Standard Industrial Classification* (SIC);
- 2) **operacionais:** são características estáveis do cliente, concentradas, especialmente, nas suas potencialidades e limitações operacionais, tecnológicas, técnicas e financeiras a longo prazo;
- 3) **abordagem de compras:** são as características da organização da função de compras, associadas a procedimentos e práticas de compras, incluindo os puramente descritivos, tais como, as estruturas organizacionais e de poder, além dos fatores reconhecidos como necessidades: política, estratégias e preferências de relacionamento.

No nível intermediário são consideradas as variáveis relacionadas a:

- 1) **fatores situacionais:** são variáveis relativas a questões de produto a curto prazo, tais como urgência de atendimento da encomenda, aplicação do produto ou encomendas do composto de produto.

E, finalmente, o nível interno considera a variável:

- 2) **características pessoais dos compradores:** que abrange eventos internos de tomadores de decisão individuais e que estão intimamente relacionados a necessidades: motivações, percepções e controle de risco.

As cinco variáveis descritas estão interligadas e organizadas a partir das bases de segmentação mais facilmente observadas e das mais abrangentes, do lado de fora, para as mais específicas e difíceis de medir, do lado de dentro.

pode envolver diferentes tipos de pessoas e/ou diferentes fases no processo de compra.

O procedimento descrito pretende isolar conjuntos homogêneos de organizações e descrever o processo de decisão em cada conjunto. Para testar seu modelo, Choffray e Lilien coletaram dados de companhias do setor de aparelhos de ar-condicionado e aplicaram técnicas estatísticas de análise multivariada.

Identificados os grupos homogêneos, pode-se fazer a análise do relacionamento entre os microsegmentos e características de organização. Essa análise sugere interessantes relações entre a estrutura do processo de compra industrial e algumas características das empresas, incluindo tamanho da companhia, urgência de novos produtos, satisfação com compras passadas, risco associado.

A microsegmentação desenvolvida oferece indicações valiosas para a estratégia de comunicação da empresa (material promocional e visitas dos vendedores) para cada segmento.

Choffray e Lilien reconhecem que seu modelo ainda é experimental, mas apontam ricas oportunidades de estudos sobre como o tempo afeta as decisões de compra e como levantar a importância relativa dos diferentes agentes nas decisões de compra.

#### **e) Segmentação por necessidades**

A segmentação por necessidades é um modelo proposto por Berrigan e Finkbeiner (21), chamado também de segmentação orientada para o mercado. Os autores afirmam que, igualmente ao que ocorre com a segmentação de necessidades do consumidor, as necessidades precedem o comportamento. É importante, pois, compreender as necessidades que impulsionam os clientes industriais e que servirão de base fundamental para compreender e influenciar os mercados.

Mas, como na realidade o cliente industrial apresenta-se como uma multiplicidade de níveis organizacionais, os diferentes níveis e funções dentro da organização de compra procuram satisfazer às necessidades relativas a

uma categoria de produto ou serviço específico, influenciando as decisões de compra de maneiras diferentes.

Há vários níveis de influência que afetam importantes decisões de compra: com freqüência, quanto maior a empresa, mais níveis há. Observando-se que esses níveis e suas necessidades associadas trazem consigo uma ordem hierárquica implícita dentro da organização de compra, normalmente baseada em sua importância e na relevância da categoria para sua esfera de responsabilidade.

Nesta abordagem faz-se uso de uma segmentação com base numa hierarquia formal de necessidades organizacionais-estratégicas, operacionais, funcionais e assim por diante-refletindo as suposições anteriores.

Assim, o comportamento de compra do mercado industrial pode ser vislumbrado em um quadro de referência que incorpora o domínio de influência do processo de tomada de decisão (estratégico, operações gerais e operações funcionais); a estrutura típica de responsabilidades (níveis corporativo, de unidade de negócios e funcional) e uma segmentação multidimensional (categorias de necessidades). As inter-relações entre as categorias de necessidades e o domínio de influência do processo de compra industrial e estrutura de responsabilidades podem ser observadas na figura a seguir:

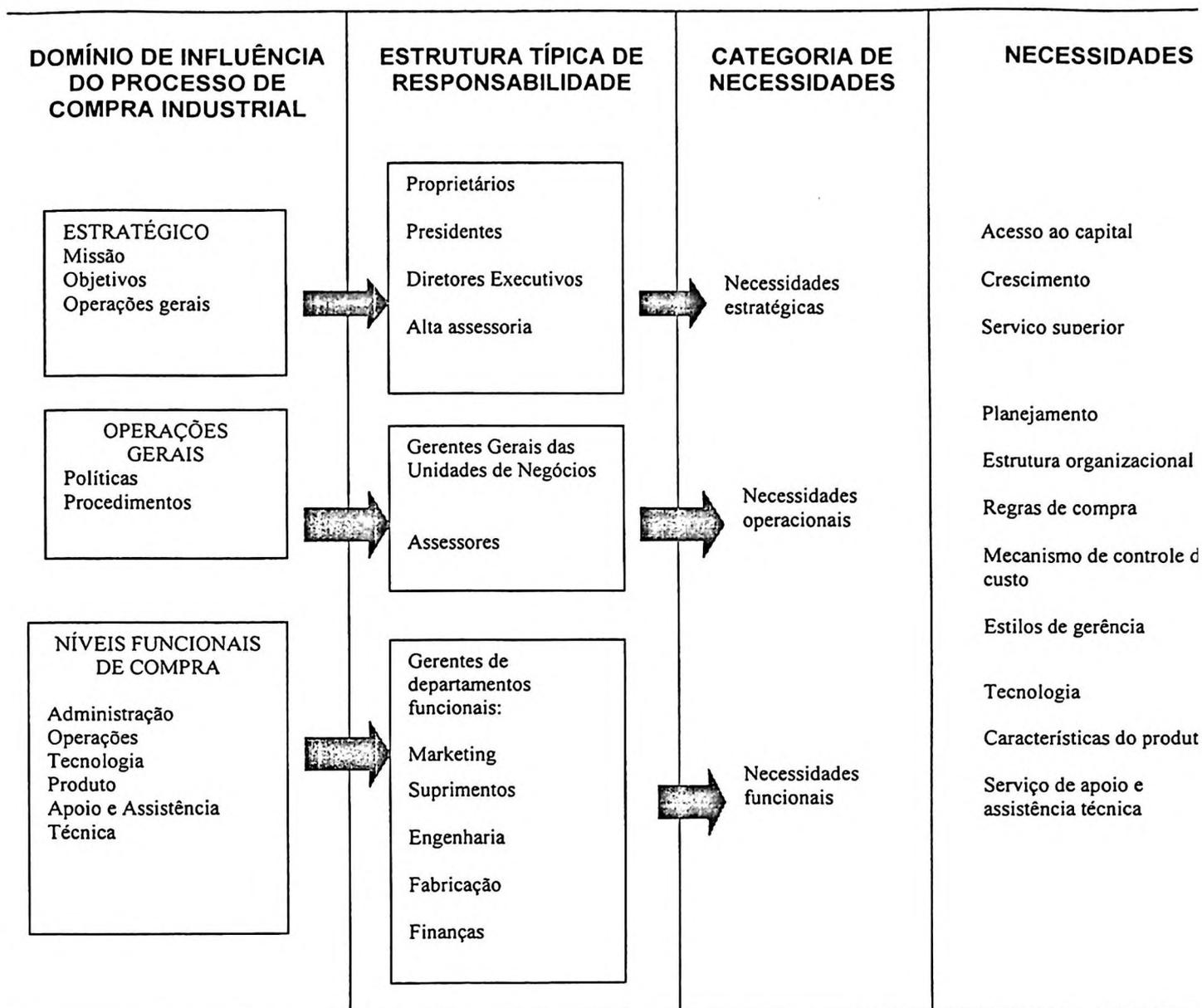


Figura 5. Categorias de Necessidades da Compra Industrial

Fonte: Adaptado de BERRIGAN, John e FINKBEINER, Carl. Marketing de Segmentação. Rio de Janeiro: Makron Brooks. 1994

#### f) Segmentação em árvore

É um modelo proposto por Bingham e Raffield (22). O modelo utiliza-se das categorias de variáveis de segmentação mais usadas pelos profissionais de marketing industrial. Cada uma dessas categorias pode ser analisada segundo diferentes variáveis de segmentação.

**g) Modelo de segmentação industrial que leva em conta aspectos da implantação da segmentação de mercado- Modelo de Laughlin - Taylor**

Laughlin e Taylor, *apud* Barroso (23), propuseram um modelo de segmentação industrial que levasse em conta as variáveis controláveis do composto de marketing e, assim, facilitasse a implantação do processo de segmentação.

Os fundamentos desta abordagem são o modelo de segmentação de dois estágios de Wind e Cardozo e a base - aplicação do produto pelo usuário final - para diferenciar os macrosegmentos.

Os macrosegmentos são identificados conforme a aplicação final dos produtos. Os macrosegmentos devem formar mercados homogêneos, com volume de demanda suficiente para justificar esforços de marketing especiais. Quando o segmento é grande, mas não homogêneo, procuram-se microsegmentos baseados nas unidades de tomada de decisão.

**1) Formação dos macrosegmentos**

Os macrosegmentos são determinados com base nas dimensões :

- a) grau de concentração dos mercados: alta concentração (mercado concentrado, poucos clientes), baixa concentração (mercado pulverizado, muitos clientes).
- b) Volume potencial de vendas: alto volume de vendas, baixo volume de vendas.
- c) Grau de adequação do produto ao cliente: alto grau (alta adequação do produto ao cliente), baixo grau (baixa adequação do produto ao cliente).

**2) Mapeamento e seleção dos macrosegmentos**

Os macrosegmentos identificados com base nas variáveis de segmentação mostradas na fig.6. são colocados em um mapa bidimensional. O diâmetro dos segmentos traçados espelha o volume potencial de vendas de cada macrosegmento

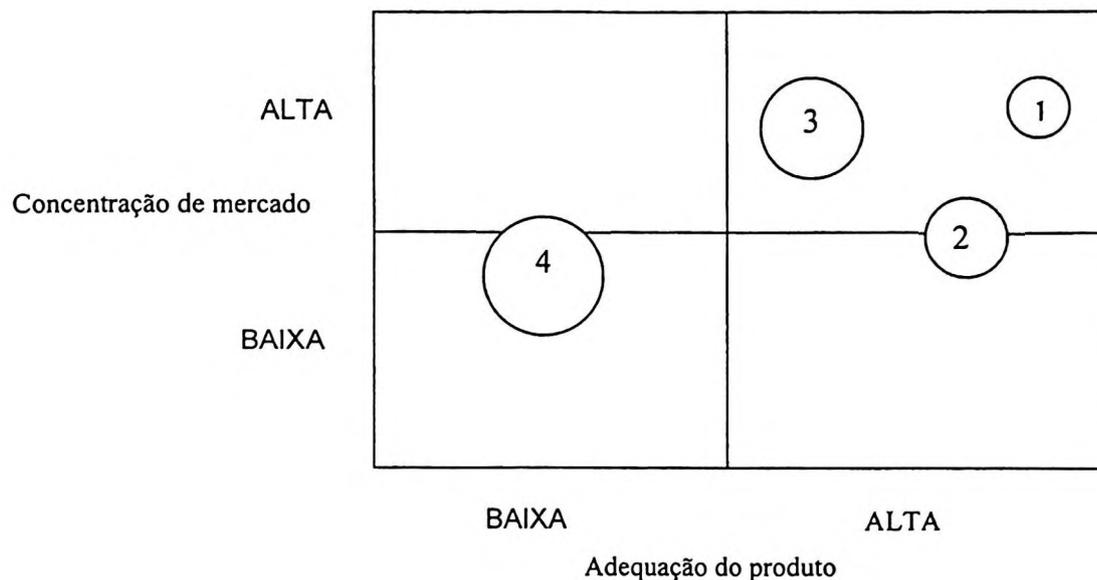


Figura 6. Mapa bidimensional dos segmentos

Fonte: Adaptado de LAUGHLIN e TAYLOR, In: BARROSO de Siqueira, A. Carlos. Contribuições ao estudo de segmentação de mercado industrial: Caso da indústria de elevadores. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) – FEA/USP.

Os macrosegmentos são escolhidos conforme o volume de demanda esperado, as barreiras competitivas de entrada, o custo para adequação dos produtos e a contribuição dos macrosegmentos aos lucros.

### 3) Implantação dos macrosegmentos

Uma vez que os segmentos-alvo são escolhidos, a administração escolhe o composto de marketing mais apropriado a cada segmento. As duas dimensões que serviriam de critérios para identificar os macrosegmentos formam quatro tipos de segmentos-alvo, identificados pelas células 1 a 4 da fig.7

Concentração de mercado	ALTA (poucos clientes)	<div style="text-align: center;">1</div> CAÇAR COM O FALCÃO	<div style="text-align: center;">2</div> TRABALHO EM GRUPO
	BAIXA	<div style="text-align: center;">4</div> DIFERENCIAÇÃO	<div style="text-align: center;">3</div> ADAPTAÇÃO
		BAIXA (produto padronizado)	ALTA (produto personalizado)
Adequação do produto ao cliente			

Figura 7. Quatro tipos de segmentos-alvo

Fonte: Adaptado de LAUGHLIN e TAYLOR, In: BARROSO de Siqueira, A. Carlos. Contribuições ao estudo de segmentação de mercado industrial: Caso da indústria de elevadores. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) – FEA/USP.

**CELULA 1:** Caracteriza-se pela alta concentração de mercado - poucos compradores e baixa adequação do produto - e produto padronizado. A empresa necessita agressivamente "caçar" os pedidos. Os clientes são alguns ou mesmo um único; os produtos são genéricos, padronizados e elaborados conforme a especificação do comprador, os preços são baixos; a venda pessoal é muito importante e a localização da fábrica deve ser próxima aos poucos clientes, para reduzir os preços.

**CÉLULA 2:** caracteriza-se pela alta concentração de mercado - poucos clientes e alta adequação dos produtos - e produção por encomenda. Cada consumidor é um mercado-alvo. Há necessidade de um trabalho próximo ao cliente para o desenvolvimento de relações benéficas para os dois lados. O projeto do produto desempenha papel principal no composto de marketing. A venda pessoal também tem importância capital.

**CÉLULA 3:** Caracteriza-se pela baixa concentração de mercado - mercado pulverizado e alta adequação do produto aos clientes - e produtos relativamente especializados.

A empresa oferece produtos relativamente especializados para amplo espectro de consumidores. E deve ter capacidade de flexibilidade em se

adaptar, distribuir e promover seus produtos às necessidades de clientes variados.

CÉLULA 4: Caracteriza-se por ter muitos clientes e baixa adequação do produto, além de produtos padronizados, com baixa concentração de mercado. Os produtos são relativamente genéricos, mas precisam ser diferenciados por meio da propaganda. A variável preço como instrumento competitivo, também é importante.

O domínio das variáveis do composto de marketing industrial em cada tipologia de mercado, caracterizado pelas dimensões adequação do produto e concentração de mercado, é visto no quadro seguinte:

Quadro 2. Domínio das variáveis do composto de marketing industrial

CÉLULA	NOME	DOMÍNIO DAS VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING	
1	CAÇAR COM O FALCÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Localização da fábrica</li> <li>• Venda pessoal</li> <li>• Produto</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Propaganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> </ul>
2	TRABALHO EM GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Localização da fábrica</li> <li>• Venda pessoal</li> <li>• Preço</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Propaganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> </ul>
3	ADAPTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Propaganda</li> <li>• Preço</li> <li>• Localização da fábrica</li> <li>• Venda pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> </ul>
4	DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Propaganda</li> <li>• Produto</li> <li>• Venda pessoal</li> <li>• Localização da fábrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Mais importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> <li>• Menos importante</li> </ul>

Fonte: Adaptado de LAUGHLIN e TAYLOR In: BARROSO de Siqueira, Antonio C. Contribuições ao Estudo de Segmentação de Mercado Industrial. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado)- FEA/USP

## **h) Segmentação por benefícios procurados**

Segundo Lambin (24), segmentação por benefícios procurados é um método que considera as necessidades específicas do cliente industrial, que na maioria das vezes estão definidas. Podem ser vantagens, funções ou rendimentos diferentes nos produtos. Este método classifica os clientes, nos mercados industriais, por tipo de indústria (identificando necessidades prioritárias e sua respectiva ponderação) ou por utilização final. Assim, por exemplo, na fabricação de pequenos motores elétricos, a variedade de usos é considerável, e a cada uso final corresponde, além da função básica, uma ponderação particular dos atributos do produto. No caso das seguintes aplicações:

- Motores incorporados nas bombas de gasolina: o respeito pelas normas de segurança é primordial.
- Motores incorporados nos computadores ou aparelhos médicos usados nos hospitais: o tempo de resposta do motor deverá ser instantâneo.
- Motores incorporados nas máquinas industriais de costurar: a resistência a esforços continuados com interrupções freqüentes é uma característica importante; já o tempo de resposta é adicional.

Outro aspecto importante nas vantagens procuradas, é que a percepção econômica do produto para o cliente industrial varia segundo as categorias do produto ou a importância dela no processo produtivo: se é um bem integrante do equipamento principal, secundário, produto semi-elaborado, serviço, etc.

Neste sentido, em numerosos setores industriais a venda se faz sob pedido, em condições e normas muito precisas. É uma situação em que o produto precisa ser ajustado às necessidades específicas do cliente.

## **3.4. Diferenciação**

### **3.4.1 Conceitos**

A idéia de diferenciação de produto pode ser trazida do conceito econômico de concorrência monopolística assim como da preferência do consumidor pela variedade, segundo Schnaars (25).

Com referência às preferências psicológicas do consumidor pela variedade, pode-se constatar a existência de uma heterogeneidade na

demanda que assegura que a diversidade de bens será altamente valorada. Nesta mesma linha, considera-se o aspecto da existência de consumidores que valorizam produtos únicos e serviços personalizados.

O desenvolvimento deste conceito no ambiente econômico é atribuído a Chamberlin, apud Schnaars (26), considerado um dos pioneiros a propor uma definição muito aproximada à usada atualmente, ao formular, em 1933, em seu trabalho *The Theory of Monopolistic Competition*, o princípio de que o mercado para todo competidor é único, em algum grau, em virtude do fenômeno da diferenciação de produto, Alderson(27). Assim:

“um produto é diferenciado se existe alguma base significativa para distinguir os bens (ou serviços) de um vendedor dos outros. Tais bases podem ser reais ou imaginadas, para todo o produto, mas deve ser importante para os compradores e conduzir à preferência por alguma variedade do produto sobre outro”. (28), (29), (30).

A definição de Chamberlin reconhece que a diferenciação pode ser baseada em qualquer critério a ser enfatizado, ou ser planejada pelo vendedor com base em qualquer diferença, tangível ou artificial, mas que essa diferença deve ser importante para o consumidor ou comprador. Por outro lado, reconhece-se a existência de múltiplas necessidades e a escolha por um produto preferido com certas características diferenciadas, deixando de lado a antiga era de imposição de produto. Essas características diferenciadas podem ser físicas ou imaginadas, mas devem ser percebidas como importantes pelos clientes.

Existem muitas definições de diferenciação cada uma tentando aprimorar e se adequar às abordagens modernas de administração.

Smith apud Arantes et.al., argumenta que preço não é uma diferença significativa, e que a diferenciação estabelece-se como uma estratégia para obter-se uma vantagem em relação aos concorrentes, também enfatiza que o produto é a variável a ser enfocada:

“...do ponto de vista da estratégia, a diferenciação de produto consiste em assegurar um meio de controle sobre a demanda de um produto, propagando e promovendo as suas diferenças em relação a produtos de vendedores concorrentes. A diferenciação resulta basicamente do

desejo do vendedor de estabelecer-se firmemente no mercado e/ou isolar o seu negócio contra a concorrência de preços...” (31)

Dabrymple e Parsons(32), definem a diferenciação de produto como aquele que prove as bases sobre as quais a empresa pode apelar, assim como também selecionar motivos de compra.

Consideram que o posicionamento é o resultado da fusão de diferenciação do produto com segmentação de mercado, oferecer aos segmentos produtos distintivos dos ofertados pelos concorrentes e valorados pelo compradores de forma que eles tenham uma razão para eleger um fornecedor em vez de outro.

Segundo Schnaars(33), a diferenciação é oferecer alguma coisa especial pela qual vai se obter um preço prêmio. Essa coisa especial pode variar amplamente de um vendedor a outro no mesmo mercado. Uma vantagem de uma estratégia de diferenciação bem-sucedida força a uma subida nos preços ao invés de uma redução nos custos.

Uma outra definição estaria referida, a que diferenciação cria uma percepção na mente do consumidor acerca de uma diferença, da oferta da empresa ou da organização quando comparada aos concorrentes. Seja a diferença real ou não, o importante é a percepção da diferença pelo consumidor Semeniky e Bamossy (34), e Cravens (35). A diferenciação proporciona um motivo de opção pela marca de uma empresa, percepção do que é diferente e atraente para o consumidor, permitindo identificar e lembrar a marca da empresa. Uma vez identificada a diferenciação, a empresa deveria procurar uma maneira de posicionar seu produto de forma tal que ocupe um lugar no mercado.

As abordagens de diferenciação não somente se limitam às diferenças, real ou imaginária, percebidas pelo cliente, como também explicitam que o que a organização oferece é algo que representa valor, e é um valor percebido pelo cliente.

Czepiel (36), destaca que a diferenciação é a entrega de benefícios únicos valorados pelo mercado, além de uma estratégia que promove uma vantagem competitiva sustentável. Uma vez que é oferecido valor superior para

o cliente e que outras empresas não podem confrontar, a empresa está em condições de fixar um preço baseado nesse valor.

Uma diferenciação deve ser importante e não somente cosmética, pois deve ser percebida pelo cliente como a oferta de maior valor que a do concorrente e não ser facilmente igualada.

Assim, quando uma empresa desenvolve uma estratégia de diferenciação há possibilidade de ganho em razão de ela estar atingindo um dos seus objetivos: satisfazer às necessidades do cliente. E por ser a única que entrega uma oferta com benefício valorado e por ter investido capital necessário para produzir e entregar o benefício, a empresa é recompensada com vendas e lucros, como reflexo até da ausência de concorrência direta. Uma razão fundamental está baseada no fato de que clientes comprem produtos diferenciados, não pelo preço mas pela valorização do benefício.

Kotler(37, 38), destaca que diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das dos concorrentes, permitindo que a empresa possa conseguir um preço prêmio baseado no valor extra percebido pelos clientes.

As afirmações acerca de que diferenciação deve oferecer valor, são corroboradas por Day (39), que afirma que uma das vantagens do desenvolvimento de uma estratégia competitiva provém, tanto da configuração de um baixo custo, como de uma diferenciação que oferece valor superior para o cliente.

Outro aspecto importante e mais explícito a ser enfatizado: ao se adotar uma estratégia de diferenciação, procura-se alcançar vantagem competitiva a longo prazo, o que requer análise dos concorrentes, para se descobrir quais as possibilidades de se reunir as necessidades dos clientes atuais às dos potenciais desde que a empresa possa realizá-las melhor. A este respeito pode-se afirmar:

“Diferenciação é, provavelmente, um dos princípios de marketing menos compreendidos. É usada para maximizar a vantagem competitiva em uma organização, por distinguir a organização e seus produtos dos concorrentes. Formas de alcançar isso inclui demonstrar qualidade técnica, inovação, acessibilidade, serviço, baixo custo, ou valor”. (40).

Neste sentido, os estudos de Hooley e Saunders (41) resgatam a idéia de que o posicionamento de marketing é um posicionamento competitivo, e leva em conta aspectos como onde a empresa vai competir (mercado-alvo) e como competir (vantagem diferencial ou competitiva). Esse ponto é também enfatizado por Brooksbank (42). Apoiando-se no argumento de Porter, os autores afirmam que a diferenciação é uma das formas de se criar vantagem competitiva. Assim, a diferenciação estaria relacionada a criar alguma coisa que seja única no mercado, sendo sua maior vantagem enfatizar a razão pela qual os clientes deveriam comprar da empresa em vez dos concorrentes.

Mühlbacher e outros (43), destacam que a diferenciação, além da segmentação, é um dos pilares de uma decisão de posicionamento e que deve ser considerada independentemente da abordagem adotada.

San Augustine e outros (44), consideram que o posicionamento deve vir acompanhado de elementos como: segmentação de mercado; nicho de mercado; diferenciação de produto; posicionamento competitivo; conceitos de imagem e marca; competência distinta e vantagem diferencial.

Dimingo observa que “uma estratégia competitiva deve apoiar-se na análise de pontos fortes e fracos do negócio – da empresa e de seus concorrentes – e no estabelecimento de uma oferta diferenciada” (45). Reforçando esta afirmação, Kotler destaca: “Uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva” (46).

Assim, diferenciação estaria relacionada àquele conjunto de elementos significativos e valorados, que permitem distinguir a oferta da empresa das de seus concorrentes. Mais explicitamente, Toledo e Hemzo dizem que uma oferta diferenciada refere-se “ao estabelecimento de um pacote de benefícios ou valores, expressos por produto, preço, distribuição e por todo o mix de capacidades e serviços de suporte da empresa” (47).

Como qualquer estratégia, a diferenciação não está livre de riscos. Czepiel (48) considera a este respeito alguns tipos de riscos:

1. Que a oferta se torne uma *comodity*. Uma empresa pode correr o risco de o concorrente simplificar e padronizar o produto pelo aprimoramento de técnicas de produção e economias de escala para redução de custos.

Dessa forma, muitos clientes estarão dispostos a desistir de algum dos benefícios da oferta diferenciada pela irresistível vantagem de preço.

2. Que outro produto se torne mais diferenciado.
3. Imitação.
4. Segmentação criativa dos líderes do mercado.

Hooley e Saunders (49), reafirmam a existência de perigo nesta estratégia, que ocorreria quando os custos de diferenciação superassem o valor entregue ao cliente. Mas isto pode ser minimizado ao se construir a diferenciação sobre as habilidades de marketing que somente a empresa possui e que não podem ser copiadas pelos concorrentes

### **3.4.2 Diferenciação *versus* segmentação**

Embora existisse a identificação das diferenças nas necessidades dos consumidores, não foi senão até meados da década de 50 que, com a intensificação da concorrência em cada mercado e a presença de consumidores em menor número e mais exigentes, essas necessidades e desejos não puderam ser ignoradas. Conforme observa Smith apud Barroso (50), surge, assim, a estratégia de diferenciação de produto ou agregação de mercado.

Com a diferenciação de produto começam a ser introduzidas características individuais, qualidade, estilo ou imagem de marcas, com a finalidade de conseguir uma vantagem, levando, conseqüentemente, à proliferação de modelos, tamanhos, opções e outras características de marca que prevalecem até o momento.

Mas, como afirma Kotler (51), a existência de diferentes versões de um produto ou marca não é o mesmo que segmentação de mercado, pois esta última estratégia começa não com a distinção de possibilidades para o produto e sim com a de interesses ou necessidades dos clientes. Ou, como Smith definiu:

“A segmentação de mercado, por outro lado, consiste em encarar um mercado heterogêneo como sendo composto de um número de mercados homogêneos menores em face das diferentes maneiras com

que os produtos são preferidos. O segmento decorre dos desejos dos consumidores ou compradores em ter satisfação mais precisa às suas variadas necessidades".(52).

Então, a segmentação de mercado focaliza, inicialmente, o lado da demanda, agrupando os consumidores ou usuários segundo as necessidades a serem satisfeitas e ajustando o produto e os esforços de marketing a esses requisitos.

Segundo Schnaars (53), diferenciação e segmentação podem se relacionar da seguinte forma:

- 1) Segmentação requer diferenciação. Não importa se a diferença é tangível ou intangível, mas que se perceba que é diferente, a empresa deve mudar o produto se deseja apelar exclusivamente a um segmento. Segmentos-alvo requerem produtos diferentes dos ofertados a outro grupo de consumidores.
- 2) Diferenciação não requer segmentação. A empresa pode diferenciar seus produtos e não tentar servir segmentos de mercado.

### 3.4.3 Tipos de diferenciação

Kotler (54), apresenta cinco formas básicas de diferenciar uma oferta:

- ◆ **Produto.** A diferenciação de produto pode ser obtida pelas características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*. Outra visão tem sido sugerida por Levitt (55), quando afirma que produtos ou serviços podem ser diferenciados pelo menos em quatro níveis: o produto central, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial. Diferenciar o produto central ou genérico refere-se às formas diferentes de se satisfazer uma mesma necessidade ou desejo básico. Com o produto esperado estão reunidas as expectativas adicionais dos compradores em relação ao produto genérico. A diferenciação do produto ampliado é possível de ser alcançada ofertando mais características e serviços. O produto potencial refere-se a todas aquelas características que vão além das características e benefícios adicionais que poderiam ser ofertados.

- ◆ **Serviços.** A diferenciação de serviços é proporcionada pelos princípios de facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do consumidor, consultoria ao consumidor, manutenção e conserto e outros.
- ◆ **Pessoal.** A empresa pode manifestar a diferenciação por meio de pessoal, quando contrata e treina pessoal com melhor qualificação do que seus concorrentes.
- ◆ **Canal.** A diferenciação mediante canal se caracteriza por cobertura, experiência e desempenho.
- ◆ **Imagem.** Embora existam ofertas concorrentes que assemelham-se muito, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou marca. Uma imagem, quando eficaz, transmite uma mensagem particular, a qual estabelece a característica e proposição de valor do produto. A imagem estabelece-se como distinta, de modo a não ser confundida com mensagens similares dos concorrentes, contendo estímulo emocional, de maneira a tocar o sentimento e a mente dos compradores.

À lista anterior podem ser adicionados os seguintes fatores descritos por Schnaars (56):

- ◆ **Desempenho superior.** Refere-se àquele fator diferenciador que indica que o produto "é o melhor da classe".
- ◆ **Superioridade em desenho e estilo**
- ◆ **Um produto para todos os propósitos**
- ◆ **Inovação de produto**
- ◆ **A maior confiabilidade e durabilidade**
- ◆ **Conveniência**

Com outra abordagem, Semenik e Bamossy (57), consideram as seguintes formas gerais de diferenciação, relacionando-as aos diferentes tipos de satisfação que os consumidores buscam obter:

- ◆ **Diferenciação funcional.** Baseia-se nos atributos físicos e tangíveis de um produto. Com esta estratégia a empresa tentará diferenciar seu produto a partir de critérios padronizados e mensuráveis usados pelos consumidores ao fazerem comparações diretas com os produtos da concorrência. Por exemplo, características de desempenho, durabilidade, confiabilidade, preço garantia etc..

♦ **Diferenciação emocional.** A emoção pode constituir uma base de diferenciação nos casos em que não há diferenças entre produtos ou as diferenças entre marcas são pequenas. Se baseadas nos desejos dos consumidores de integração e aceitação. O uso de grupos de referência poderia ser uma forma de se diferenciar emocionalmente uma marca.

♦ **Diferenciação por benefício de uso (ou posse).** Denomina como possível diferenciador os benefícios a se obter pelo uso (preferência) de certa organização.

Uma efetiva diferenciação dá uma identidade à empresa no mercado, a ausência desta faz com que os consumidores não tenham motivos para optar por tais produtos em vez daqueles oferecidos pelos concorrentes.

### **3.5 Valor no mercado**

#### **3.5.1 Valor para o cliente**

À medida que o conceito de diferenciação se relaciona ao desenvolvimento de uma estratégia como forma de conseguir uma vantagem competitiva, o termo valor é acentuado nessa.

As origens do valor podem ser encontradas na sua habilidade de ajudar o indivíduo a alcançar fins ou objetivos desejados. Assim, o valor de um objeto não seria inerente a ele, mas estaria relacionado a tipos especiais de preferências relativas (pessoal, comparativa, situacional) para fins ou objetivos desejados que ajudassem a caracterizar experiências do sujeito com respeito à interação com um objeto, Vaughn (58). Esta definição, segundo o autor, resgata cinco pontos chaves:

- 1) Valor não é objetivo nem subjetivo, mas envolve uma interação sujeito-objeto.
- 2) Valor refere-se à experiência de uso ou apreciação de um objeto.
- 3) Valor é pessoal, desde de que são considerados aspectos da preferência individual.
- 4) Valor é comparativo; o valor de um objeto depende de como está sendo taxado ou classificado em comparação a outro objeto.
- 5) Valor é situacional, já que depende do contexto em que um indivíduo o avalia.

Sob aspectos competitivos e econômicos, valor é criado em processos de troca, em que ambas as partes percebem uma utilidade a ser recebida. Essa utilidade pode ser funcional (atribuição de valor econômico ou mensurável fisicamente), ou psicossocial (utilidade psicológica ou social), conforme Czepiel (59). E desde que na troca se apresentem alternativas disponíveis, eles podem eleger aquele que consiga proporcionar a maior capacidade de satisfação. O resultado, o produto escolhido, será o estimado como tendo maior utilidade ou valor, conforme Santos (60).

Segundo Leftwich apud Santos(61), em termos econômicos, a utilidade está relacionada à satisfação de necessidades humanas resultante de consumir um bem ou serviço e é medida em termos monetários. Consequentemente, o preço indicaria o valor de um produto, "o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.....é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender."(62).

Mas, sob abordagens administrativas e usadas como um meio competitivo, o foco do valor estaria tanto na sua avaliação monetária como na percepção de benefícios recebidos pelos clientes.

Assim, entre os vários conceitos de valor há uma diversidade de significados.

Valor é a avaliação total do cliente sobre a utilidade de um produto, baseada nas percepções do que é recebido e do que é oferecido, conforme Zeithhaml (63).

Valor, no mercado de negócios, segundo Anderson e Narus: "é o valor percebido em termos de unidades monetárias do conjunto econômico, técnico, serviço e benefícios sociais recebidos pelo cliente-empresa em troca do preço pago por um produto, e levando em consideração a disponibilidade das ofertas e preços dos fornecedores"..(64).

Segundo Cravens e outros: "Valor envolve benefícios e custos, mas também é determinado pelos olhos e mente do comprador". (65).

Como são os clientes que determinam os benefícios e preços, é a percepção de cada um deles o fato mais relevante. A percepção dos clientes a respeito dos benefícios esperados deriva dos atributos dos produtos ou

serviços. Assim, clientes diferentes colocarão diversas ênfases e prioridades nos vários atributos de produtos e serviços e o custo estará refletido no preço específico de compra.

Os clientes determinam valor de produtos ou serviços específicos avaliando o total da diferença entre o que eles percebem como benefícios esperados da oferta e seu custo total esperado, conforme Day (66) e Zeithaml (67).

Desta forma, uma empresa oferece um valor superior para o cliente desde que ela consiga que seu mercado-alvo perceba um benefício máximo do produto daquele planejado e comparado com a concorrência. Nas palavras de Day e Wensley:

“Um negócio é diferenciado quando algumas atividades que adicionam valor são desempenhadas de forma a conduzir à superioridade mediante dimensões que são valoradas pelos clientes. Para que estas atividades sejam rentáveis, o cliente .....para pagar um preço prêmio pelos benefícios e o prêmio deveria exceder o custo adicionado pelo desempenho superior”. (68)

Complementando com Dwight Gertz e João Baptista:

“Valor é definido em termos de escolha em um contexto competitivo”.(69)

Embora, aparentemente, em sua forma conceitual, valor superior pode ser facilmente entendido, ele se converte em um desafio para a empresa ao procurar encontrar oportunidades de prover valor que sejam adequadas e compatíveis com as competências da mesma.

Compreender requisitos de valor de segmentos de mercado específicos capacita uma organização a direcionar seus esforços a segmentos que estão requerendo aqueles valores, de maneira que se possam casar com aquilo que a organização faz de melhor, assim como com suas capacidades únicas.

### **3.5.2 Mudanças de valor**

Slywotsky (70), aponta que clientes podem deixar de comprar produtos de certos negócios e migrar para novas ofertas de valor superior. Assim, as

proposições de valor se caracterizariam por serem dinâmicas e estarem em constante mudança.

Empresas ou organizações novas que ingressam no mercado podem criar novas proposições de valor, que freqüentemente, darão uma razão ao cliente para formar uma nova percepção do mesmo. Por exemplo, essas empresas podem ofertar novos processos e desenhos de negócios que criem valor, afastando desta forma antigos paradigmas. Assim, o que se apresenta como novo pode ser considerado, na escolha do cliente, como a oferta de melhor valor.

A existência da possibilidade dos clientes mudarem a percepção de valor, conduz as organizações, segundo Cravens e outros (71), a reforçar importantes questões estratégicas, como procurar novos desenhos de negócios, conhecimento de mercado que suportem as estratégias de mercado, assim como definir, clara e totalmente, o campo competitivo. Isto também realça a importância de constante aprendizado e ajustamento das organizações de sucesso, encorajando a administração a adotar uma posição proativa.

### **3.5.2.1 Mudanças de valor no relacionamento cliente-fornecedor industrial**

Uma questão estratégica importante acerca do valor é analisada e estudada por Flint, Woodruff e Fisher (72). Trata-se do relacionamento entre clientes e fornecedores industriais. Conforme apontado por Webster (73) seu desenvolvimento a longo prazo se torna um recurso-chave para obtenção de vantagem competitiva.

Reter clientes como uma iniciativa estratégica requer interação com a dinâmica dos clientes e com suas mudanças de percepções de valor.

O ambiente atual caracteriza-se por mudanças: o fornecedor desenvolve-se nelas com potenciais ameaças; rivalidade pela demanda de compradores; riscos de mudanças nas necessidades dos clientes; empresas se tornam mais empreendedoras na introdução de novos produtos; novas tecnologias emergem diariamente, criando e alterando mercados. Deste modo, a natureza deste relacionamento tende a mudar também.

Os negócios têm poucas opções para responder a tais mudanças. Ou eles tentam reagir rapidamente a novas necessidades, depois de elas terem emergido, ou eles podem tentar compreender o processo de como essas necessidades mudam, para expandir seu tempo na determinação de como melhor conduzir-se a partir das mudanças prognosticadas.

Neste sentido, Flint e outros (74) apresentam um modelo conceitual que descreve como as percepções de valor dos clientes mudam com o tempo nos relacionamentos industriais, tentando produzir a compreensão do que direciona as mudanças nas percepções do valor. O modelo centra-se na compreensão de elementos alavancadores que direcionam a mudança nas três formas de valor percebido: valores, valores desejados e julgamentos de valor. Estas percepções de valor impactam diretamente na satisfação do cliente, influenciando também a retenção do cliente.

O elemento alavancador é um estímulo relacionado ao meio ambiente do cliente, é percebido por ele e se torna relevante para seus objetivos, resultando em alguma forma de mudança nos valores (pessoal/ ou organizacional), valor desejado e/ou julgamentos de valor. Este elemento inicia a mudança, pode ser um evento simples ou a culminação de uma série de eventos, ou gerar a consciência de questões que não foram reconhecidas previamente. Em todos os casos, estes eventos deveriam alavancar alguma coisa (por exemplo, reconhecimento de uma oportunidade, reavaliação do valor de um fornecedor).

No modelo apresentado na fig. 8 aparece a integração de eventos e forças, com a variável situação do evento (situação do fornecedor, situação do cliente, situação ambiental). São mostrados, também, exemplos de tipos de mudanças que devem constituir eventos dentro de cada subcategoria fornecida.

Eventos situados no fornecedor seriam mudanças nos atributos do produto (por exemplo, desempenho do produto, qualidade, disponibilidade), atributos do serviço (disponibilidade, procedimentos de administração), atributos interpessoais (como disponibilidade, treinamento, mudança de pessoal). Algumas vezes, esses atributos mudam intencionalmente, outras vezes não.

Eventos situados nos clientes são aquelas mudanças que ocorrem dentro da organização do cliente. Eles podem ser estratégicos, operacionais ou táticos. Esses eventos podem não ser facilmente percebidos pelos fornecedores, que não se movimentam simultaneamente com as operações internas dos clientes, ou de seus procedimentos, ou de como as organizações de seus clientes estão mudando.

Já o evento da situação ambiental ocorre fora das organizações do fornecedor e dos clientes. Eles podem ser mudanças no macroambiente (como questões regulatórias, inovações tecnológicas, eventos naturais), mudanças baseadas no mercado, tais como, ações pelos concorrentes dos clientes (inovações de produto, inovações de serviço, preço, marketing). Embora tanto fornecedores como clientes se encontrem em similares dinâmicas ambientais, as percepções destas dinâmicas são diferentes para cada um.

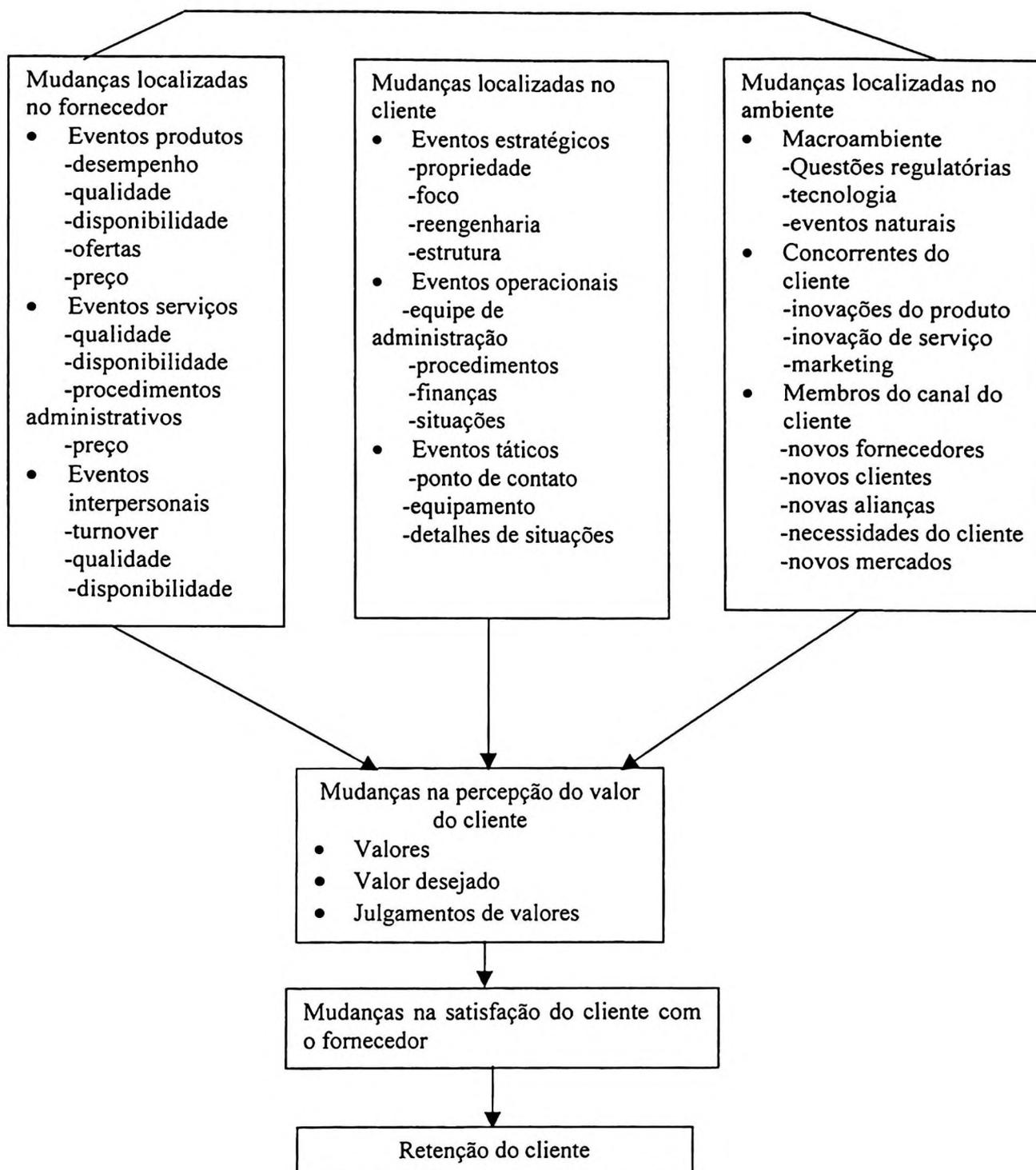


Figura 8. Eventos alavancadores relevantes

Fonte: FLINT, Daniel; WOODRUF, Robert; FISHER, Sarah Gardial. *Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A call for new strategies and research*. Industrial Marketing Management. 1997

Esses eventos alavancadores podem ser caracterizados por sua força ou por ser ou não previsível. A força refere-se à capacidade do evento de

alterar as operações ou idéias dos clientes atuais. Essa habilidade para alterar várias formas de valor do cliente dependerá das opções que o cliente tem a sua disposição, assim como a força da forma do valor em questão.

Eventos podem ser previsíveis ou não. Por exemplo, fornecedores podem facilmente prever quando eles introduzirão um produto novo, já que eles possuem a informação e controlam o evento, mas não podem prever quando uma ação da natureza pode atingir a fábrica de seu cliente. De qualquer forma, o fornecedor pode prever que tipo de resposta seria mais valorada pelo cliente.

A característica da força diz respeito à capacidade do evento de alterar as operações ou idéias dos clientes atuais. O evento alavancador pode alterar as várias formas de valor do cliente, mas dependerão das opções que o cliente tenha a sua disposição, assim como, a força da forma do valor em questão.

Eventos impactarão os clientes, diferentemente, dependendo da relevância para eles e para seus objetivos específicos, assim como a força dos valores, procedimentos, idéias e julgamentos dos clientes atuais.

### **3.5.3 Percepção de valor do cliente**

A percepção da proposição de valor do cliente é importante especialmente em ambiente de negócios altamente competitivos, já que ele comparará o valor percebido das ofertas concorrentes favorecendo àquele que entregue maior valor, desde a perspectiva do cliente. Assim um modelo simples que mostre os componentes de valor do cliente seria importante para ajudar a empresa no desenvolvimento de estratégias (75) fig. 9:

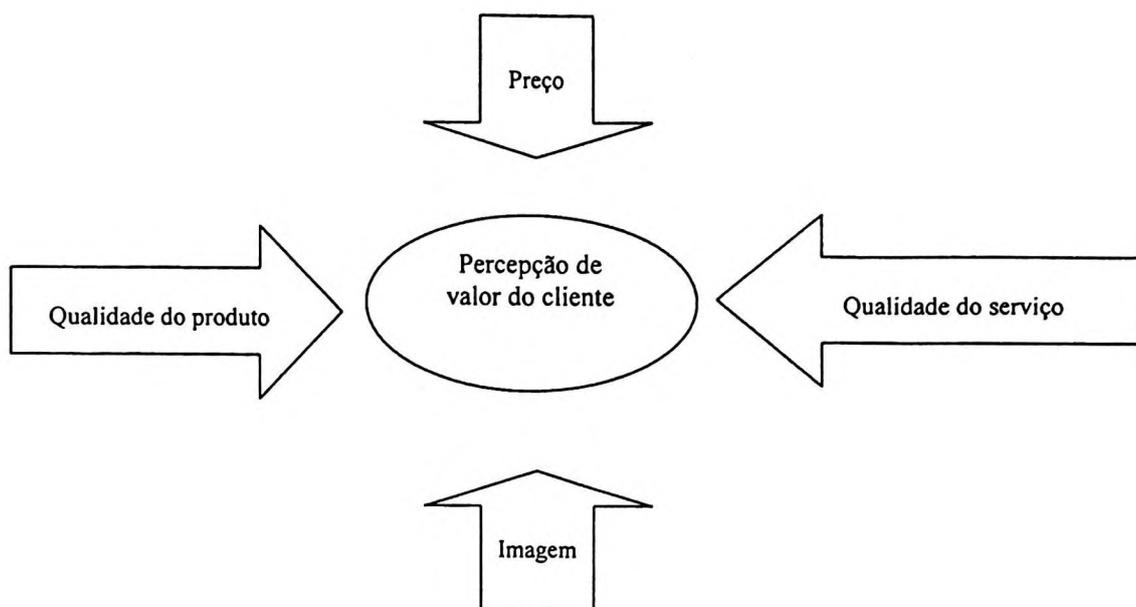


Figura 9. Componentes do valor

Fonte: <http://www.naumann.com/whitepaper//ii.htm>

Os componentes qualidade do produto, qualidade do serviço, preço e imagem formam a percepção de valor do cliente. Um quinto componente emerge, uma vez que o cliente faz uma decisão de compra: é o tempo de relacionamento entre o cliente e vendedor.

Esse modelo pode ser útil para a Administração. Cada elemento pode e deve ser dividido mais detalhadamente. Por exemplo, a qualidade do produto poderia se referir a características tangíveis que um cliente avalia. Assim é possível identificar dez, quinze características que moldem a percepção do cliente. O fator serviço, por exemplo pode ser desdobrado em fatores como centro de disponibilidade de informação, manutenção e outros. Igualmente ocorreria com os outros fatores. O que muda para cada negócio são os atributos específicos de cada categoria.

Quando aplicável, o modelo torna-se um desafio, especialmente pela identificação de direcionadores-chave de valor, aquilo que realmente esperam ou desejam os clientes. Algumas vezes pode se identificar um

subconjunto de 20 a 30 atributos que moldam a visão do cliente da proposição de valor da empresa. Os direcionadores serão identificados atribuindo a eles percentuais calculados por meio de análise estatística.

### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 3

1. LOVELOOK, Christopher. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice- Hall. 1996 p.164
2. LOVELOOK, C. op. cit. p. 164
3. SCHNAARS, Steven P. *Marketing Strategy: Customers & Competitive*. New York: The Free Press. 1998 p. 103
4. LOVELOOK, C. op. cit. p. 165
5. SCHNAARS, S. op. cit. p. 101
6. ROBERTSON e BARICH. *Segmentation Planning Review* November/December 1992 p. 5
7. WEBSTER, Frederick Jr. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons. 1991 p. 98
8. BROOKSBANK, Roger *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy*. *Marketing Intelligence & Planning* vol.12. n4 1994. p.11
9. HANSON, F. Backwards Segmentation Using Hierarchical Clustering and Q-factor analysis. In BROOKSBANK, Roger Op. cit. p. 11
10. LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill 1995 p. 215-216
11. LAMBIN, J. op. cit. p215-216
12. ROBERTSON e BARICH op. cit. p. 6
13. BERRIGAN, John e FINKBEINER, Carl *Marketing de Segmentação*. Rio de Janeiro: Makron Broks. 1994 p.20
14. WEBSTER, F. op. cit. p98-99
15. KOTLER, Philip *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1995. p.235
16. BARROSO de Siqueira, Antonio. *Contribuições ao Estudo de Segmentação de Mercado Industrial*. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo p. 83
17. WEBSTER, F. op. cit. p. 108-112
18. WEBSTER, F. op. cit. p. 120
19. WEBSTER, F. op. cit. 114-116

20. CHOFFRAY, J. e LILIEN, G. Industrial market segmentation by the structure of the purchasing process. *Industrial Marketing Management*. In: BARROSO De Siqueira, Antonio C. op. cit. 126-127
21. BERRIGAN, J. e FINKBEINER, C. op. cit. p.19-22
22. BINGHAM, Jr. e RAFFIELD III, Barney T. *Business to Business Marketing Management*. Homewood: Richard Irwin Inc. 1990. p.204
23. LAUGHLIN, Jay e TAYLOR, Charles. *An approach to industrial market segmentation*. *Industrial Marketing Management*. In BARROSO de Siqueira, Antonio C. op. cit. p. 189-192
24. LAMBIN, J. op. cit. p.212
25. SCHNAARS, S. op. cit. p.92
26. SCHANAARS, S. op. cit. p.92-93
27. ALDERSON, Wroe *Marketing Behavior and Executive Action: a functionalist approach to Marketing theory*. Homewood: Richard Irwin, INC. 1957. p.105
28. SCHNAARS, Steven. Op. cit. p.92
29. ALDERSON, W. op. cit. p.170
30. DABRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. *Marketing Management: Text and Cases*. Santa Barbara: John Wiley & Sons Inc, 1976 p.142
31. ARANTES, Affonso C. A.; LIMA, Alberto de O. Filho; MIRANDA, Bruno A. de; SÁ, Gustavo de; BARIANI, Haroldo; FIGUEREIDO, Orlando; LERNER, Polia; RICHERS, Raimar. *Administração Mercadológica: Princípios e métodos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Ser. Publicações. 1976 p.900.
32. DABRYMPLE, Douglas J.; PARSONS. op. cit. p.142.
33. SCHNAARS, S. op. cit. p.84.
34. SEMENIKY, Richard e BAMOSSY, Gary J. *Princípios de Marketing: Uma perspectiva global*. São Paulo: Editora McGraw- Hill Ltda. 1996 p.308
35. CRAVENS, David. *Strategic Marketing*. Illinois: Richard Irwin 1994 p.195
36. CZEPIEL, John A. *Competitive Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1992. p.50-51
37. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas. 1995 p.254

38. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas. 1991 p.289.
39. DAY, George S. *Market Driven Strategy: Processes for creating value*. New York: The Free Press. 1990. p.124
40. GOMBESKY, William R. *Better Marketing through a Principles-Based Model: Applications approach should guide health care business planning and strategy*. Marketing Health Services. Fall 1998. p. 45
41. HOOLEY, Graham J. ; SAUNDERS, John. *Competitive Positioning: the key to market success*. New York: Prentice-Hall. 1993. p35-59.
42. BROOKSBANK, R. op. cit. p.12
43. MÜHLBACHER, H. ; DREHER, A. ; GABRIEL-RITTER , A. MIPS-Management Industrial Positioning Strategies. Journal Industrial Marketing Management. p.288
44. SAN AUGUSTINE, Andre; LONG, William J.; PANTZALLIS, John. *Hospital Positioning: A strategic tool for the 1990s*. Journal of health Care Marketing. Vol.12. march 1992. p.15
45. Di MINGO, Edward. *The fine art the of positioning*. The journal of business strategy. March/april 1988 p.35.
46. KOTLER, Philip 1995. op. cit. p.254
47. TOLEDO, Geraldo Luciano e HEMZO, Miguel Angelo. *O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico*. ANAIS do 15o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, p. 11-26, ANPAD, setembro, Salvador, 1991
48. CZEPIEL, J. op. cit. p.54-55
49. HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John. op. cit. p. 39
50. SMITH, W. R. *Product Differentiation and Market Segmentation as alternative Marketing strategies*. Journal of Marketing. July, 1956. p.3 In: BARROSO, de Siqueira. op. cit. p.70
51. KOTLER Philip *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas.1975, p.234
52. SMITH, In: ARANTES, et al. op.cit. p.900
53. SCHNAARS, S. op. cit. p. 101

54. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas. 1997 p.255-264.
55. LEVITT, T. *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press, 1986. In: HOOLEY, Graham & SAUNDERS, John, op. cit. p. 210-216.
56. SCHNAARS, S. op. cit. p.85-91
57. SEMENKY, Richard e BAMOSSY, Gary op. cit. p.309-311.
58. VAUGHN, Jackson Jr. *A Structured Approach for Classifying and Prioritizing Product requirements*. 1999. p38 //search.lib.ncsu.edu/s97is.vst
59. CZEPIEL, J. op. cit. p.35
60. SANTOS, Mirtes Christina Alves dos. *A competitividade e a cadeia de agregação de valor*. 1995 Dissertação(mestrado)- Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.42.
61. LEFTWICH, 1976 In: SANTOS, Mirtes, Christina Alves dos. op. cit. p. 72
62. PORTER, Michel. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1992. p.34
63. ZEITHAML, V. A. *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means-end. Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing. Vol.52. July 1988 p.14.
64. ANDERSON, James; NARUS, James. *Business market Management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall. 1999. p.64
65. CRAVEN, David W. ;GREELEY, Gordon; PIERCY, Nigel; SLATER, F. Stanley. *Mapping the path to leadership: effectively combining various dimensions os strategy into an integrated process of strategies analysis and action maps the path to market leadeship*. Journal Marketing Management. 1998 p.33.
66. DAY, George S. *The Capabilities of Market- Driven organizations*. Journal of Marketing. Vol58. October 1999. p.37-52.
67. ZEITHAML, V.A op. cit. p.14
68. DAY, George; WENSLEY, Robin. *Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. Journal of Marketing. Vol.52. april 1988 p.3-4

69. DWIGHT, L.; BAPTISTA, João P. *Grow to be Great: Breaking the Downsizing* New York: The Free Press 1995 p.128.
70. SLYWOTSKY, Adrian Jr. *Value Migration*. Boston: Harvard Business School Press. 1996. In CRAVENS, D. et.al. p.34
71. CRAVENS, D. et al. p.34
72. FLINT, Daniel; WOODRUF, Robert; FISHER, Sarah Gardial. *Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A call for new strategies and research*. *Industrial Marketing Management*. Vol.26. 1997. p.163-175.
73. WEBSTER, Frederick. *The changing role of Marketing in the corporation* *Journal of Marketing*. Vol.56 1992. p.1-17.
74. FLINT, et.al. op. cit. p.166.
75. NAUMAN, What is Customer Value?  
<http://www.naumann.com/whitepaper/ii.htm> .1999.

## CAPITULO 4

### 4. O PROCESSO DE POSICIONAMENTO

#### 4.1 O Conceito de Posicionamento

Posicionamento é vital para o sucesso no marketing, pois os clientes pensam em produtos e companhias em relação a outros produtos e outras companhias e estabelecem, nas suas mentes, hierarquias que serão utilizadas ao tomarem decisões.

Embora não se tenha uma definição única de posicionamento, sua importância tem sido incrementada na década dos anos 90 pela intensidade da concorrência, segundo Toledo e Hemzo (1) e San Augustine e outros (2).

Um dos primeiros autores a utilizar esse termo é Jack Trout (3), que escreveu, em 1969, um artigo na revista *Industrial Marketing* intitulado "*Positioning is a game people play in today's me-too marketplace*". A esse seguiram-se muitos artigos e, em 1972, a teoria popularizou-se com Al Ries e Jack Trout numa série de artigos publicados na revista *Advertising Age*, denominados "*The positioning era*". Eles enfatizam o posicionamento como sendo uma parte criativa da propaganda:

"O posicionamento pode ser feito para um produto, um serviço, uma empresa, uma instituição ou mesmo para uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz para um produto. Posicionamento é o que você transmite, para a mente do consumidor em perspectiva(4). "

Mas suas origens, segundo Wind (5), podem também ser encontradas no trabalho de economistas sobre estrutura de mercado, posição competitiva da empresa e de conceitos de substituição e competição entre produtos. O marketing não esteve afastado e relacionou-se ao tema com análises de posição de mercado.

Nesse sentido, é destacado o trabalho de Green e Alderson(6), de previsão de mudanças na posição das empresas, que, especificamente, trata de *share de mercado*. Os autores consideravam o posicionamento como uma variável importante da empresa, que deveria ser incrementada ou pelo menos mantida já que seus resultados davam ao planejador de marketing alternativas de cursos de ação (decisões de produto, preço, promoção e canal).

Na definição de Wind: "o termo posicionamento de produto ou marca refere-se ao lugar que um produto ocupa em um dado mercado" (7). A esse conceito adicionou-se o interesse sobre imagem do produto. Assim, a palavra posicionamento abarcaria significados como: posição como um lugar; uma ordem; uma atitude mental. Neste sentido, o posicionamento também sinalizaria percepções e preferências dos clientes de bens de consumo, assim como, de compradores organizacionais.

Para Aaker e Shansby (8), o posicionamento diz respeito às associações que a empresa seleciona, constrói e enfatiza e que formarão uma impressão total dela. De acordo com esses autores, o posicionamento, deve contemplar, além da questão de imagem, as alternativas de decisão de segmentação e seleção de características do produto a enfatizar. Segundo esta ótica, posição não somente implicaria o velho termo "imagem" mas também uma estrutura e um ponto de referência que geralmente é o concorrente.

Outra definição que vai mais além das especificadas é fornecida por Kotler, "Posicionamento é o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos clientes-alvo."(9) Destacam-se aqui elementos como mercado-alvo, posição como lugar e imagem e a conseqüente proposição de valor focada no mercado e no concorrente.

Pode-se destacar, também, a definição proposta por Gombeski: "posicionamento é desenhar a imagem de uma empresa de forma que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que uma empresa pretende, em relação a seus concorrentes"(10). Desta forma, consideram-se aspectos de como uma organização deseja ser percebida e as mensagens que os clientes associam a ela como organização. O autor também considera que o posicionamento deve incorporar a missão, valores corporativos e visão da organização, tudo isto com atividades consistentes, que criam uma percepção positiva ou negativa das pessoas, organizações ou produtos. Posicionamento faz mais que diferenciar a organização ou serviço da dos concorrentes, também reflete atributo(s) valorados pelo mercado, originados das forças fundamentais da organização ou serviço.

Segundo Lovelock, o posicionamento, é “o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para um organização ou sua oferta de produto individual”(11). De acordo com esse autor, o conceito implicaria num processo que leva em consideração aspectos de posição como o lugar, a imagem e uma postura competitiva.

Dimingo afirma que: o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos concorrentes por meio de dimensões reais- produtos e valores corporativos que sejam significativos para os clientes- e se tornar o produto ou a empresa preferida no mercado (12) .

Nesse sentido, o conceito de posicionamento insere-se além da distinção que o consumidor faz do produto (posição como lugar ou atitude mental), também no sentido de valor, do produto ou da empresa, que os clientes perceberão.

Para Rocha e Christensen (13), referir-se a posicionamento é tratar especificamente de posicionamento do produto, o qual está relacionado à imagem transmitida na mente do consumidor como resultado de 3 dimensões:

- 1) o produto: o tipo de oferta apresentado pela empresa.
- 2) Grupo-alvo: grupo específico de consumidores (compradores) no mercado.
- 3) Concorrência: concorrentes da oferta.

Esses elementos têm a função de comunicar ao mercado por meio do posicionamento: quem vende (identificação da empresa no contexto competitivo), o quê (definição da oferta de mercado envolvendo aspectos tangíveis e intangíveis, benefícios funcionais ou psicológicos) a quem (escolha do grupo-alvo sobre o qual se projetará a oferta).

As definições apresentadas até o momento mostram a variedade de formas com que o posicionamento pode ser usado, tanto sob seu aspecto simples, como elemento de comunicação de uma imagem, como do produto ou da empresa, até seu desenvolvimento como um elemento competitivo, desde que a concorrência também seja abordada na definição.

#### **4.2 Abordagens no desenvolvimento do conceito de posicionamento**

Uma revisão da literatura mostra as seguintes óticas no desenvolvimento do conceito de posicionamento:

1) Segundo Toledo e Hemzo (14), o posicionamento experimentou uma evolução ao longo do tempo. Nos seus primórdios estava ligado à definição de um conceito para logo figurar como num processo estratégico como consequência da postura segmentária da empresa.

2) Mühlbacher e outros (15), consideram que a importância do processo tem correntes: uma que considera que o posicionamento está localizado no nível operacional, visto como uma poderosa ferramenta de marketing e outra que vê o posicionamento como o ponto focal da estratégia de marketing.

Destaca-se que Park(16) e outros, o interpretam como um elemento do marketing mix. Apostolidis(17) e outros o relacionam como uma tentativa de se fazer uma marca competitiva em detrimento de outras inferiores; Pride (18), igualmente, o considera uma política de produto, em termos de selecionar as características do produto a serem enfatizadas.

Nesta mesma linha pode-se considerar Jain, que conceitua posicionamento como “o lugar ocupado por uma marca numa parte do mercado onde receberá uma receptividade favorável quando comparado com os produtos concorrentes” (19), e que o meio para consegui-lo seria o uso das variáveis do marketing mix relacionadas especialmente à comunicação e desenho.

Enfatizando-o como característica importante da atividade de marketing e comunicação, King diz que posicionamento é um processo dinâmico, iniciado pela empresa, mas que precisa ser ajustado de acordo às características dos clientes–alvo, mudanças do mercado e às ações contrárias tomadas pelos concorrentes. “O posicionamento desejado possivelmente será parte do plano de marketing ou da lista de mensagens de marketing” (20).

Entre os que destacam o posicionamento como um conceito de relevância estratégica, estão Doyle & Saunders (21), que consideram que uma declaração de posicionamento tem que preceder a qualquer outra atividade.

Dovel (22), observa que o posicionamento deve levar em conta toda a companhia (ou uma das suas unidade de negócios) e ser o guia de programas e ações. Brooksbank (23), afirma que uma estratégia de posicionamento é somente aplicada em níveis de um produto particular e/ou de um serviço,

agindo em um mercado particular e não ser confundido com conceitos de estratégias relacionados a cada elemento individual do *marketing mix*.

O posicionamento também é visto pelos autores Hooley e Saunders (24) como um dos três níveis no desenvolvimento de uma estratégia de marketing da empresa: a) estabelecimento da estratégia central, b) criação de um posicionamento competitivo, c) Implementação da estratégia.

Sob a ótica dos autores, o posicionamento é parte de uma estratégia maior que, por sua vez, é dividida em três níveis. Ou seja, o posicionamento está relacionado à identificação das capacidades (forças e fraquezas da empresa relativa aos concorrentes), às oportunidades e às ameaças do ambiente.

Segundo Czepiel (25), a decisão de posicionamento é estratégica, pela consideração dos seguintes aspectos: 1) existência de um grupo de clientes-alvo sobre os quais se fará a concorrência, 2) escolha dos concorrentes com os quais os produtos da empresa serão comparados, 3) decisão da empresa de como e onde usar a competência distintiva para ganhar vantagem competitiva.

Observa-se que o posicionamento pode ter seguido uma evolução, mas, ao mesmo tempo, sua importância dentro do processo estratégico da empresa também pode ser alta ou não. O ponto essencial é que ele chegou a um nível de se constituir em uma ferramenta estratégica, um elemento a mais a ser utilizado pelos administradores no ambiente competitivo atual. E desde que sua proposta conceitual aborde um concorrente referencial e um valor para o cliente, ele representa um elemento de comunicação da vantagem competitiva.

#### **4.3 O percurso de posicionamento no marketing industrial**

O posicionamento é um conceito amplamente desenvolvido no marketing voltado para o consumidor final, e que, segundo Webster, pode ser igualmente aplicável para produtos industriais e serviços. O posicionamento “refere-se àquela proposição de valor apresentada pela empresa, e aponta as razões pelas quais os consumidores deveriam fazer negócios com determinada empresa ao invés de fazê-lo com os concorrentes”(26).

Bingham e Raffield (27), afirmaram que o posicionamento de produto no *business to business* é mais difícil e engenhoso que para bens de consumo. O posicionamento representa o lugar que um produto ocupa em um mercado particular e é determinado pesquisando as percepções e preferências dos compradores organizacionais por um produto em relação à concorrência. Já no sentido da avaliação da posição de produtos individuais ou linhas de produtos relativo à concorrência é necessário, além do conhecimento amplo da oferta da concorrência, o acesso aos vários membros do centro de compras.

Mahin considera que o posicionamento: "é o uso do marketing mix para criar uma imagem diferencial da empresa na mente dos influenciadores, especificadores ou pessoal de compras"(28). Considera que no mercado *business to business* não existe mais um produto *commodity*, e que todos os produtos ou serviços industriais são diferenciáveis, seja parcialmente sobre as bases das características ou especificações do produto ou no nível dos vendedores de serviço pre/pós venda.

Enfatizando as óticas anteriores, Reeder e outros consideram que independentemente da natureza do mercado, a posição na mente do cliente em perspectiva é efetuado "por meio de um cuidadoso manejo das variáveis de marketing mix baseado nas competências distintivas da empresa e suas vantagens diferenciais."(29)

Para Anderson e Narus, o posicionamento em mercados industriais é crítico para o sucesso, já que provê a base fundamental para construir e administrar a oferta de marketing. Assim, o posicionamento pode ser entendido como "o processo de estabelecer ( e sustentar) na mente do cliente-alvo uma determinada proposição de uma oferta de mercado."(30). Nessa definição, os autores consideram que além do sempre enfatizado referencial de imagem, o ponto de diferença estaria na ênfase da proposição de valor ou dos benefícios relativos que se pretende oferecer aos clientes-alvo.

Nas definições de posicionamento para o mercado industrial apresentadas pode-se identificar maior ênfase desse conceito como um elemento de importância competitiva, afastando-se do arraigado conceito de vendas.

#### 4.4 Os fundamentos do posicionamento

Segundo Wind (31), o desenvolvimento de um posicionamento, bem como sua importância e natureza, podem ser parcialmente explicados pelas bases do conceitos comportamentais, principalmente as desenvolvidas pela Gestalt acerca do processo perceptivo e cognitivo dos consumidores.

Assim, também, são sugestivas as conclusões e conceitos de Levy apud Wind(32), sobre imagem e simbolismo, onde imagem é definida “como uma interpretação, um conjunto de inferências e reações, um símbolo do objeto ao qual se refere e que complementa sua existência física com significados: crenças, atitudes e opiniões.”

Outra orientação para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento pode ser encontrada nos conceitos de pesquisa de comunicação relacionados ao incremento da eficiência da comunicação, segundo Schramm apud Wind(33):

- A mensagem (posicionamento) deveria ser delineada e distribuída para obter atenção de seu destinatário.
- A mensagem (posicionamento) deve empregar sinais que se refiram a experiências comuns à fonte e a seu destinatário.
- A mensagem (posicionamento) deverá despertar necessidades pessoais no destinatário e sugerir alguma forma de reunir aquelas necessidades.
- A mensagem (posicionamento) deverá sugerir uma forma de reunir aquelas necessidades que sejam apropriadas à situação do grupo na qual o destinatário se encontra no momento em que se dispuser a oferecer a resposta desejada.

Muitos outros conceitos e achados comportamentais podem fornecer critérios e orientações no estudo de posicionamento do produto ou marca. Assim é de interesse, também, o conhecimento das teorias de aprendizagem e sua influência sobre as mudanças de escolha de marcas e produtos.

Outros aspectos a serem considerados no conceito de posicionamento, segundo Czepiel (34), estão baseados na compreensão dos seguintes elementos:

- A existência de múltiplas fontes de valor para qualquer oferta de produto (físico, social, econômico).

- A natureza, de pelo menos, alguns desses valores, considerando que uma oferta raramente pode proporcionar um desempenho relevante por meio de todas as fontes de valor (por exemplo, exclusividade não é compatível com a característica de ser um todo).
- A existência de mercados segmentados, que são agrupados de acordo com as similaridades das necessidades dos clientes em relação aos vários pacotes de benefícios.
- A existência de diferenças nas habilidades das empresas para fornecer aqueles valores.

Assim, implícito ao conceito de posicionamento, está a compreensão do exato conhecimento das necessidades dos clientes e a seleção das bases de valor exato sobre as quais a empresa construirá sua estratégia competitiva.

#### **4.5 Abordagens do processo de posicionamento estratégico de marketing no mercado industrial**

Pode-se dizer que são similares os conceitos de marketing a serem desenvolvidos tanto para o mercado de bens consumo quanto para o mercado industrial, mas os enfoques do que, especificamente, o mercado industrial precisa devem ser modificados, conforme Webster(35) e Lambin(36).

Na teoria relacionada ao posicionamento estratégico do mercado industrial, os conceitos necessários para o desenvolvimento deste processo são únicos: a identificação de variáveis e perfil da segmentação; avaliação da atratividade do mercado; e a procura de uma vantagem diferencial que finalmente tem que ser comunicada. Todavia, a abordagem difere tanto para o mercado de bens de consumo como para o mercado industrial.

Assim sendo, apresentam-se algumas das várias abordagens para o processo de posicionamento estratégico do marketing no mercado industrial, cada uma tentando aprimorar os enfoques existentes, levando em consideração mais elementos do mercado em particular.

Doyle & Saunders(37), propuseram um procedimento para segmentar e posicionar mercados industriais especializados, na qual o processo é desenvolvido em sete passos, a seguir descritos:

1. **Definição de objetivos:** Devem ser definidos previamente os objetivos em termos financeiros e de mercado (relativamente ao *share* de mercado, importante por influenciar nas estratégias de segmentação e posicionamento) em um horizonte de planejamento de três a cinco anos.
2. **Determinação de segmentos de mercado:** A segmentação para o mercado industrial é muito diferente daquela voltada para o mercado de bens de consumo, sendo a segmentação por benefício do produto mais relevante para o primeiro.
3. **Avaliação da atratividade de segmentos alternativos:** Uma vez identificados os segmentos, será necessário avaliar as oportunidades que eles representam, identificando seu tamanho e a taxa de crescimento. É importante, ainda, analisar os concorrentes, seus objetivos, estratégias e capacidades, pois eles determinarão sua capacidade de defender a posição atual. Deve-se analisar, também, os requisitos de operação dos segmentos alternativos e as capacidades técnicas e de marketing da empresa.
4. **Seleção de mercado-alvo:** A empresa deverá selecionar aqueles mercados em que pode competir de acordo com seus objetivos de *share*, flexibilidade de manufatura base e a heterogeneidade das exigências do comprador. A seleção se faz necessária na medida em que o sucesso raramente é alcançado por estratégias não diferenciadas ou uma liderança de custo.
5. **Desenvolvimento de estratégia de posicionamento:** Refere-se à decisão de como competir nos segmentos de mercado escolhidos, procurando-se desenvolver vantagens competitivas. Idealmente, o posicionamento deveria ser sustentável e difícil de ser alcançado pelos concorrentes.
6. **Desenvolvimento do marketing mix:** Cada produto deverá possuir um plano de marketing, no qual estarão especificados preço, produto, promoção e políticas de distribuição consistentes com o posicionamento pretendido do produto.
7. **Validade da estratégia:** Diz respeito ao teste de confiabilidade dos resultados do processo e da proposta do plano de marketing, por meio de um acompanhamento via pesquisa.

Analisando segundo outra perspectiva, Bennion(38) apresenta um procedimento com aplicação prática para empresas de indústrias básicas, mas,

sob seu enfoque, a construção de bases alternativas deve preceder o processo de posicionamento. Essas bases estão relacionadas à definição, por parte da empresa, do produto e das características relevantes do mercado, assim como à determinação dos atributos básicos que afetam os compradores selecionados. Já a segmentação do mercado é realizada com base nos benefícios procurados e mediante o uso da análise de conglomerados (*cluster*). Esses elementos, previamente desenvolvidos, servem para determinar a posição relativa em termos dos benefícios procurados pelas diferentes empresas ou segmentos selecionados. Posteriormente, mediante o uso de outras bases, a empresa pode observar como o mercado as percebe. O passo seguinte é selecionar quais segmentos a empresa pode servir melhor. Já os elementos promocionais servirão para modificar ou reforçar a percepção da empresa/marca pelo mercado(s)-alvo(s).

Em uma versão teórica, desenvolvida mais explicitamente, Dovel(39) apresenta oito passos prévios para se chegar à definição de um posicionamento:

1. **Reconhecimento da realidade:** Refere-se à determinação das influências ambientais (conhecer as percepções tanto no ambiente da empresa como no dos concorrentes) que a empresa pode aproveitar ao estabelecer o posicionamento.
2. **Comparação da estratégia de produto com a estratégia de negócios:** Este passo tem por finalidade assegurar que a estratégia de produto seja compatível com a estratégia de negócio.
3. **Compreensão do que é importante para os clientes-alvo:** em termos dos atributos utilizados por eles para diferenciar produtos. Para isto deve-se realizar, para cada segmento-alvo, uma lista dos fatores diferenciadores que os clientes usam para selecionar os produtos.
4. **Compreensão das posições dos produtos existentes:** na procura da diferenciação precisa-se conhecer quem são os concorrentes e como os clientes-alvo os percebem.
5. **Seleção da melhor posição:** Idealmente, esse passo requer uma análise da estrutura do mercado, tecnologia, canais de distribuição etc., de maneira

a identificar a melhor posição que se almeja alcançar e que seja diferente do concorrente.

**6. Desenvolvimento do posicionamento de forma explícita.**

**7. Crítica a si mesmo:** de forma a se antecipar a respostas competitivas. Devem-se identificar as fraquezas da proposta de posicionamento, assim como, ter uma compreensão da concorrência.

**8. Teste a proposta de posicionamento.**

Numa abordagem para pequenas empresas inglesas, Brooksbank mostra como no processo de formulação de uma estratégia de posicionamento tem-se que inter-relacionar criativamente os seguintes elementos: clientes-alvo, concorrentes-alvo e vantagem competitiva. Nas palavras do autor : "A idéia é procurar um segmento de mercado onde, em virtude da força distintiva da empresa, se é capaz de satisfazer às necessidades dos clientes melhor do que seus concorrentes"(40). Isso implica todo um esforço de análise tanto de aspectos internos da empresa como externos - concorrentes e clientes - de forma a compreender as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças. Em um momento posterior, todos esses elementos serão integrados a um plano de posicionamento e convertidos em ação com um apropriado marketing mix. As pautas para o posicionamento serão dadas pela decisão de como os negócios irão competir no mercado. Assim, as ofertas deverão ser únicas para os clientes e a vantagem competitiva se desenvolverá mediante dois fatores importantes: baseada em alguma coisa de valor para o cliente e não somente no preço; ser sustentável.

Berrigan e Finkbeiner(41), de sua ótica de segmentação orientada para o mercado em empresas industriais, consideram o posicionamento como inserido nas táticas que transformarão o planejamento estratégico em realidade. Embora proponham passos para a realização desse processo, eles advertem que a seqüência sugerida não é rigorosa, podendo modificar-se, fig8.

Um primeiro passo é criar o produto ou serviço e estabelecer a política de preço. A análise estratégica feita da proposta para a segmentação por necessidades pauta-se no conhecimento do produto ou serviço básico que se pretende comercializar. Isso inclui características específicas e atributos.

Referente à política de preços, os autores sugerem que esta deve ser parte integrante da criação de produto e serviços, como um atributo a mais.

O segundo passo refere-se à determinação do posicionamento do produto ou serviço. Trata-se da forma de comunicar o conteúdo e os benefícios que o produto ou serviço pode fornecer a seus mercados-alvo. Assim, com base na segmentação orientada para o mercado, se identificam as necessidades das organizações e os influenciadores da compra. É adequado apoiar o desenvolvimento dos posicionamentos sobre múltiplas camadas. Numa primeira camada, com apoio da segmentação orientada para o mercado, desenvolve-se uma mensagem de posicionamento competitivo geral, que aborda uma ou mais necessidades importantes compartilhadas por segmentos-alvo que o produto ou serviço pode satisfazer, mas a concorrência não. Este tema não pode obscurecer o fato de oferecer certos benefícios importantes ao primeiro segmento e não ao segundo, além de benefícios que atraiam o segundo segmento, mas não o primeiro. Na segunda camada, o desenvolvimento do posicionamento é feito identificando as necessidades importantes, embora distintas, para cada um dos segmentos-alvo em que o produto ou serviço é vantajoso. Essas necessidades serão usadas para projetar mensagens de posicionamento específicas para cada segmento. Na terceira camada, desenvolvem-se mensagens de posicionamento personalizadas, de acordo com as necessidades gerais tanto da unidade empresarial-alvo quanto dos tomadores de decisão isolados.

O terceiro passo diz respeito à seleção dos meios de transmissão de informações e de canais de venda do produto ou serviço. Uma vez desenvolvidas as mensagens de posicionamento, é preciso selecionar as táticas para atingir os tomadores de decisão-chave em cada segmento almejado. As mensagens de posicionamento para o influenciador-chave podem ser usadas tanto na propaganda em geral quanto na venda pessoal. A *mídia* seria um elemento crítico usado para atingir os influenciadores-chave. Por exemplo, num anúncio na *Business Week* poderia se centrar a mensagem de posicionamento nas necessidades de controle de custos expressas pelos diretores em seus segmentos-alvo, enquanto uma propaganda que acentue as

necessidades dos influenciadores-chave de nível funcional poderia ser colocada numa revista comercial lida por esse público.

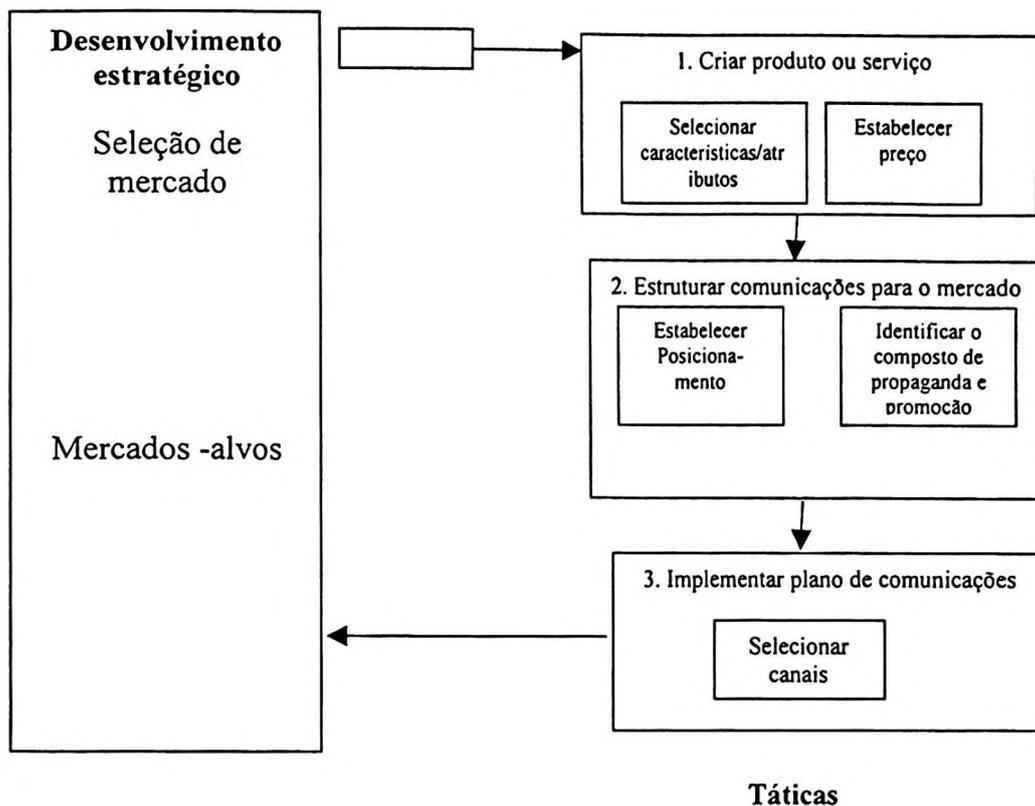


Figura. 10 Transformação de estratégias orientadas para o mercado e as táticas para sua implementação

Fonte: Adaptado de Berrigan e Finkbeiner, "Marketing de segmentação: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados", McGraw-Hill, 1992.

Sob um enfoque mais abrangente e baseados nas considerações sugeridas pelos diferentes autores desta abordagem, Mühlbacher e outros (42), formulam uma estrutura para um processo do posicionamento e apresentam uma aplicação prática. Os autores consideram que uma definição dos negócios, da empresa ou das unidades de negócio, é importante para este processo, quando iniciado, determinando e analisando os clientes atuais e potenciais, que para empresas industriais, são denominados tomadores de decisão. A análise visa a determinar as necessidades dos clientes, as aspirações atuais e potenciais relacionadas à solução de seus problemas. Nesse aspecto, poderia ser importante, também, a abordagem de desenvolvimento de produto orientada ao cliente, assim como as inovações baseadas em tecnologia e forças administrativas da companhia. Assim, com os

dados das características dos clientes obtidos, procede-se à construção de segmentos de clientes que reúnam os requisitos de homogeneidade, lucratividade, durabilidade.

É necessário, ainda, o conhecimento das características das empresas do segmento, a fim de se achar um critério apropriado de segmentação, uma etapa muito difícil, já que não existe uma maneira só de segmentar. Os autores sugerem que os segmentos sejam determinados independentemente das forças e fraquezas corporativas internas. Porém, devem ser consideradas as reais atratividades do cliente-segmento, o que incluiria não somente o poder de compra, taxa de crescimento ou intensidade da demanda, mas também a intensidade da concorrência (número, poder, estratégias mais amplas), assim como a influência de parcerias (distribuidores, fornecedores, legisladores, líderes de opinião ou *mídia*) no sistema de negócios de cada segmento. Para cada segmento considerado deve ser conduzida uma análise dos concorrentes, de maneira a determinar seus recursos e habilidades para proporcionar benefícios importantes ou diferenciadores, assim como reunir as aspirações dos seus sistemas de parcerias autônomos (com forte potencial de influência sobre outros elementos do sistema, mas difícil de ser influenciado) e críticos (com forte potencial de influencia sobre outros elementos do sistema, e facilmente influenciáveis por outros). Se os objetivos e aspirações das parcerias no segmento convergirem para os interesses dos fornecedores (a empresa ou unidade de negócio), a atratividade do segmento será incrementada.

Para ser um concorrente de sucesso no mercado e importante em cada segmento, a empresa tem que avaliar quais suas habilidades e recursos (análise dos pontos fortes e fracos) necessários para servi-los. Estas análises, tanto interna como da concorrência, feitas com um foco comum, servem de base para a avaliação das forças específicas do fornecedor, considerando os fatores chaves de sucesso.

Esses fatores chaves, segundo Hooley e Saunders (43), podem ser identificados ao investigar em uma indústria as diferenças entre ganhadores e perdedores, ou líderes e não líderes. Eles representam, freqüentemente, os fatores onde a mais grande alavancagem pode ser exercida: recursos e

habilidades de que a empresa necessita para ser um competidor de sucesso no mercado.

Portanto, a avaliação destes fatores pode ser usada para determinar a posição relativa competitiva da empresa em cada segmento.

Um segmento a ser servido é selecionado, finalmente, ao considerarem-se as habilidades da empresa para prover um benefício significativo para cada segmento, se comparado à oferta do concorrente e sob o ponto de vista do cliente. Finalmente, os fundamentos para formular uma declaração de posicionamento serão estabelecidos, quando, simultaneamente, os segmentos mais atrativos forem determinados, assim como o benefício diferencial a ser provido para cada segmento for fixado.

Outra abordagem para o posicionamento é proposta por Anderson e Narus (44), que o destacam como um processo com elementos críticos: alvo, conceito de oferta e proposição de valor. Além do mais, a declaração do posicionamento é considerada o elemento central deste processo.

O componente alvo se caracterizaria por ser aquele que especifica o tipo de cliente de maior importância para a empresa fornecedora e sua oferta de mercado. Já o conceito de oferta diz respeito aos atributos essenciais da oferta de mercado para o alvo selecionado. O componente proposição de valor expressa os benefícios relativos da oferta de mercado para o cliente alvo.

Esses autores apresentam o processo de posicionamento do mercado organizacional mediante um esquema adaptado de Dovel e Lautman:

- 1) Conhecer a realidade. Reconhecer o que se pode ou não mudar acerca das percepções do mercado.
- 2) Comparar sua estratégia de oferta de mercado com sua estratégia de negócios. Avaliar se as duas são compatíveis. Não devem existir objetivos conflitantes.
- 3) Compreender o que os clientes-alvo valorizam. Conhecer não o que os preocupa, mas o que eles valorizam.
- 4) Compreender a posição de seus concorrentes. Além do conhecimento da percepção dos concorrentes é importante o conhecimento de como os clientes-alvo percebem os concorrentes.

- 5) Construir uma proposição de valor. Comunicar enfaticamente o ponto de diferença entre funcionalidade e desempenho que sua oferta proporciona e o que os clientes-alvo consideram como valor.
- 6) Escrever sua declaração de posicionamento. Especificar as características pertinentes aos clientes-alvo, os atributos essenciais da oferta e a proposição de valor para eles.
- 7) Manter seu posicionamento. Reagir à declaração de posicionamento de uma perspectiva dos concorrentes-chave que estão dentro e fora da indústria ou dos concorrentes potenciais.
- 8) Testar seu posicionamento. Revisar o posicionamento com o pessoal e a força de vendas ou por meio de grupo-foco de clientes.

Mas, dependendo da situação, dois componentes adicionais poderiam ser levados em consideração para uma declaração de posicionamento: a abordagem de vendas e distribuição e o suporte do que é apresentado. A abordagem de vendas e distribuição é considerada quando os canais são contribuidores significativos para o valor da oferta de mercado. Quando um mercado-alvo selecionado tem dúvidas quanto as habilidades do fornecedor para cumprir a promessa da proposição de valor, pode ser necessário o componente suporte.

Considerando-se fundamental, a declaração de posicionamento, várias alternativas deveriam ser apresentadas, de maneira a selecionar a mais adequada. Nesse sentido, os seguintes critérios seriam considerados:

- a) Significado. O significado da declaração de posicionamento deveria ser facilmente compreendido tanto pelos clientes-alvo como o pessoal da empresa fornecedora.
- b) Deve transmitir o valor da oferta de mercado. A proposição de valor deve ser precisa, tangível e passível de crédito pelos clientes-alvo.
- c) Congruente com as ações a executar da unidade de negócios. Todos na empresa deveriam estar dispostos a apoiar as ações necessárias para atingir o posicionamento de mercado.
- d) Fornecer bases para ações criativas nas comunicações do mercado de negócios, tais como propaganda e apresentações de vendas.

Escrever declarações de posicionamento que reúnam esses critérios é uma atividade cuidadosa e iterativa, que força a equipe a pensar cuidadosamente e articular o que se está tentando fazer para uma certa oferta de mercado.

Todas as abordagens apresentadas identificam o posicionamento como inserido em um processo. Embora Doyle & Saunders o desenvolvam como um procedimento rígido, eles destacam-no como um elemento principal da estratégia de marketing. Bennion não considera como ponto inicial o conhecimento dos objetivos da empresa ou da unidade de negócio, e a definição do produto e do mercado como sendo precedentes à construção da estratégia de posicionamento. Observa-se também uma visão do posicionamento como parte do elemento promocional. Berrigan e Finkbeiner consideram o posicionamento como uma das táticas a efetivar o planejamento estratégico, especificamente uma tática de comunicação do produto.

Dovel, Brooksman, Mühlbacher e outros coincidem que o posicionamento é parte fundamental do processo estratégico de marketing, embora cada um desenvolva seus próprios procedimentos e/ou processos.

O trabalho de Mühlbacher em relação a outros destaca-se especialmente por ser o mais desenvolvido, pois que, entre outros aspectos, leva em consideração a peculiaridade do comprador industrial, na medida em que identifica os tomadores de decisão como clientes reais, sem deixar de lado uma avaliação dos influenciadores. Os autores adicionam à sua proposta a questão referente às parcerias, a qual coincide com o sistema de entrega de valor que Kotler sugere: "Hoje, maior número de empresas está voltando-se à parceria com outros membros da rede de suprimentos para melhorar o desempenho do sistema de entrega de valor aos consumidores."(45). Então, reconhece-se que muitas empresas-cliente, ou mesmo concorrentes estão integrando esse sistema como uma forma de obter vantagem competitiva.

A figura 11 apresenta um esquema de desenvolvimento do processo de posicionamento, como entendido até o momento.

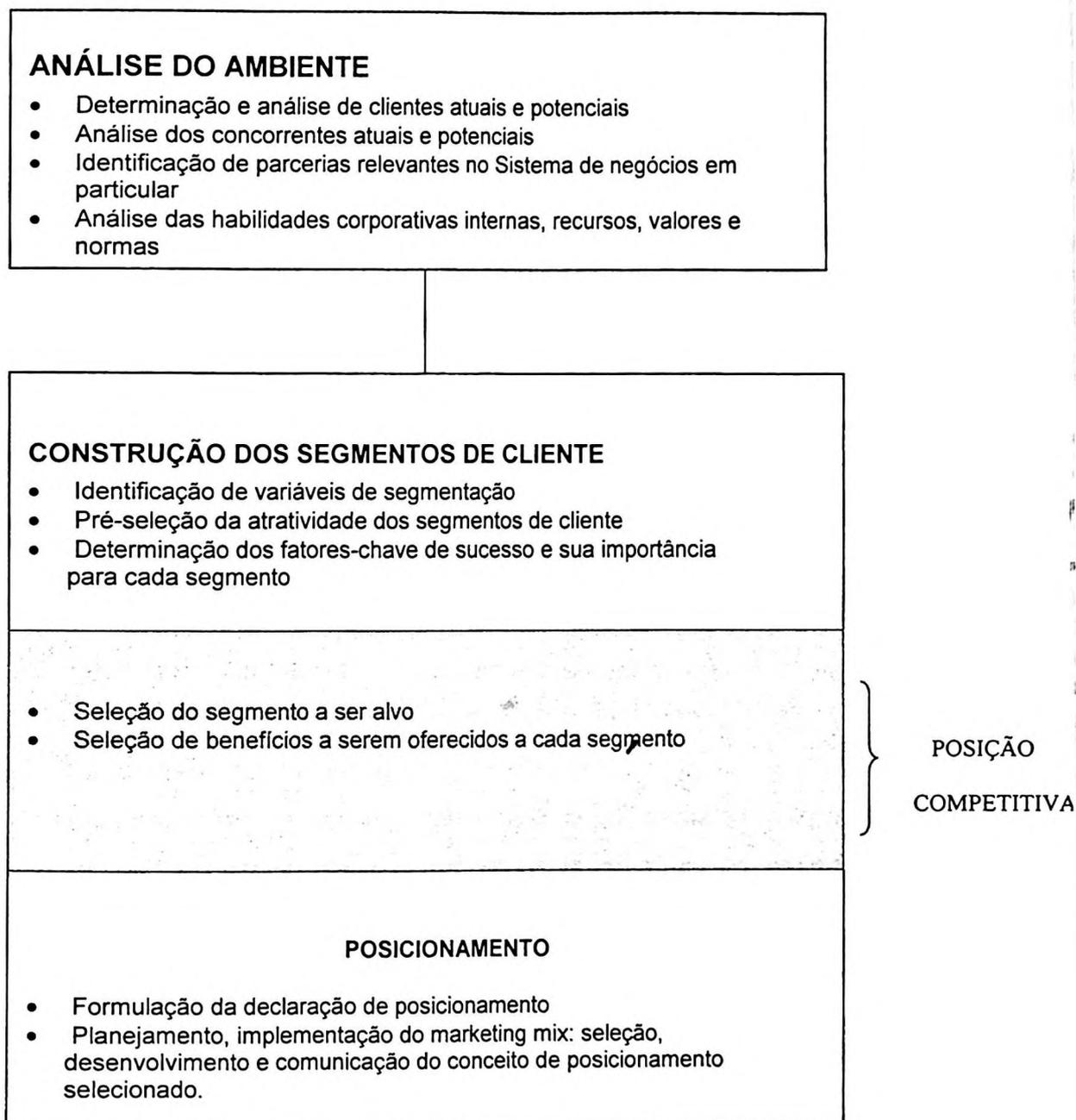


Figura 11. O processo de posicionamento de marketing

Fonte: Adaptado de MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. MIPS- Managing Industrial Positioning Strategies. Journal Industrial Marketing Management, vol. 23, oct. 1994.

## 4.6 Erros de posicionamento

Viu-se que uma empresa pode encontrar muitas alternativas de diferenciação, mas quantas delas terá que oferecer?. Alguns profissionais de marketing, segundo Kotler e Armstrong(46), defendem que a empresa deveria oferecer apenas um benefício para o mercado-alvo, desenvolver uma proposição única de venda (PUV) para cada marca. Outros consideram que a empresa pode posicionar-se com base em mais de um fator de diferenciação. E, na medida que as empresas vão aumentando o número de apelos apresentados pelas suas marcas, podem cair nos seguintes erros de posicionamento:

- 1.- **Subposicionamento:** Neste caso, as empresas não possuem a capacidade de se posicionar claramente, e constata-se muitas vezes que os compradores têm delas uma vaga idéia ou nenhuma informação especial.
- 2.- **Superposicionamento:** Ao se posicionar, as empresas poderiam estar dando uma imagem limitada demais a respeito do que ela pode oferecer.
- 3.- **Posicionamento confuso:** Os compradores possuem uma imagem confusa da marca, pelos muitos apelos de propaganda ou de freqüentes mudanças de seus posicionamento.
- 4.- **Posicionamento duvidoso:** Neste caso, é difícil para os compradores acreditarem nos apelos da propaganda da marca, tendo em vista suas características, preço ou fabricante do produto.

## 4.7 Tipos gerais de estratégia de posicionamento

Os tipos estratégia de posicionamento relacionam-se às diferentes formas gerais de como uma estratégia de posicionamento pode ser concebida e implementada. Segundo Wind(47) destaca-se os seguintes:

- ❖ **Posicionamento sobre características específicas do produto:** É um dos enfoques mais comuns, em que preço e desempenho são as características mais usadas. Isso também pode ser ampliado desde benefícios específicos tangíveis até as características mais abstratas.
- ❖ **Posicionamento sobre necessidades, solução de problemas ou benefícios:** Um posicionamento em benefícios está fortemente ligado ao

posicionamento com característica de um produto, pois os dois, característica e benefício, associam-se.

- ❖ **Posicionamento pela oportunidade de utilização específica:** Refere-se a posicionar o produto como o melhor para algum uso de acordo às oportunidades apresentadas.
- ❖ **Posicionamento por categoria de usuário:** Aqui o produto é posicionado como o melhor para alguma categoria de usuário.
- ❖ **Posicionamento por concorrente:** O produto pode ser posicionado comparando-se, como o melhor, frente a outro concorrente, mas utilizando-o como ponto de referência para seu próprio posicionamento.

#### 4.8 Estratégias de posicionamento no mercado industrial

Segundo Cravens , estratégias de posicionamento “são as combinações de ações de marketing usadas para representar, nos compradores-alvo, o conceito de posicionamento” (48). Isso implica o uso de elementos de marketing mix para atingir os consumidores alvo, a imagem ou concepção do produto. Este conceito é aplicado tanto para o mercado consumidor como para o industrial, mas como as características do comprador de cada mercado são diferentes, reconhece-se que é mais acentuado seu uso como elemento de vendas no marketing industrial.

Bingham e Raffield (49), destacam que a propaganda constitui-se em uma ferramenta básica para o posicionamento de produtos e serviços no marketing de bens de consumo. No marketing industrial, são utilizadas de forma mais intensa a venda pessoal e as promoções, por exemplo, as feiras. Existem muitas estratégias de posicionamento para mercados industriais, as quais vão depender das particularidades de uma indústria ou segmento, da estrutura competitiva, da experiência de marketing etc.. São identificados seis estratégias básicas:

A) **Por tecnologia.** As empresas de alta tecnologia, para se posicionarem, deveriam ser capazes de determinar quais indústrias oferecem o maior potencial e, entre elas, quais empresas se beneficiaram com seus produtos ou processos. Também deve se considerar que os produtos ou processos de alta tecnologia têm:

- 1) um limitado ciclo de vida;
- 2) um limitado *lead time*, já que os concorrentes responderão com igual ou maior progresso;
- 3) um desejo pelo controle das porções de nova tecnologia .

B) **Por preço** Para esta estratégia requer-se o desenvolvimento de grandes economias de escala em compras, manufatura, vendas e distribuição, com o uso da experiência acumulada e incremento na eficiência e volume para manter custos baixos. Custos mais baixos proporcionam oportunidade para diminuir o preço, o que torna possível o acesso a grandes volumes de segmentos de mercado.

C) **Por qualidade.** Embora haja resistência em pagar por alta qualidade, os compradores organizacionais tendem a não comprometer a qualidade por um preço mais baixo. Em estudo feito por Phillips, Chang e Buzzell, concluiu-se que a qualidade do produto teve um impacto positivo sobre a medição do desempenho por fatores como *market share* , lucro, e TIR. Foi observado que alto *market share* significa volume alto, o que conduz a custos por unidade de produto, mais baixos. Dado este fenômeno, alta qualidade pode conduzir a custos mais baixos por unidade de produto, por meio de uma influência favorável sobre a posição do mercado.

D) **Por imagem.** Esta estratégia enfatiza a importância de criar uma imagem exclusiva para um produto, estabelecendo uma percepção de qualidade distinta da categoria de produto, que estará acima dos outros produtos. Mas, deveria ser notado que o posicionamento por imagem é vulnerável a mais conceitos de produtos orientados pela competição.

E) **Por distribuição.** Com uma eficiente distribuição, a empresa ganha vantagem competitiva.

F) **Por serviço.** Esta estratégia representa um atributo a ser fornecido pelo *marketer* para dar apoio às atividades do comprador, o que pode incluir assistência técnica, de reparo, informação, distribuição, disponibilidade e financiamento.

Mahin, acrescenta a esta lista as seguintes estratégias que também permitem criar vantagens diferenciais :

- G) **Desenho do produto.** Características e benefícios oferecidos, tais como, potência do motor, capacidades, resistência à corrosão, resistência à tração ou compressão e amplitude de linha de produto.
- H) **Inovação tecnológica.** Fornecer aos clientes produtos novos, inovadores, que realizem uma função necessária.
- I) **Administração do material.** Oferecer aos clientes distribuição *just-in-time* ou sistema organizado de compras.
- J) **Solução de problemas.** Oferecer aos clientes assistência de engenharia de aplicação na pré-venda.
- K) **Ciclos de entrega.** Com o uso das tecnologia de desenho assistido por computador (CAD) ou manufatura assistida por computador (CAM), reduzir os ciclos de entrega dos produtos.
- L) **Serviço pós-venda.** Proporcionar aos usuários conveniente localização de oficinas para serviços de reparo , assim como evitar o estoque de peças.

Sob a abordagem de valor para o cliente, Tracy e Wiersema consideram as seguintes estratégias para uma empresa se posicionar:

- M) **Excelência operacional.** Por meio desta estratégia a empresa fornece a seus clientes produtos ou serviços com ampla disponibilidade a preços competitivos e com um mínimo de dificuldade e inconveniência. Estas empresas se caracterizam por serem criativas no desenho e implementação de seu processo de negociação e, continuamente, encontram formas de eliminar atividades redundantes que não contribuam para o valor do cliente. Assim, os objetivos desta abordagem seriam: 1) focalizar em preços e liderança em conveniência; 2) desenvolver processos de negócios que minimizem gastos gerais e custos de transações internas; 3) manter forte relacionamento com clientes e parcerias com canais.
- M) **Intimidade com o cliente.** Aqui a empresa constrói um conjunto de atividades que proporciona valor superior para empresas e segmentos de mercado-alvo e suas ofertas proporcionam a melhor solução total que qualquer outra empresa. A empresa tenta responder às mais amplas necessidades dos seus clientes amoldando-se às mesmas. Procuram conseguir relacionamentos fortes com seus clientes. Seus objetivos seriam: 1) Produzir produtos convenientes às necessidades dos clientes; 2)

Compreender como os produtos criam valor para o cliente; 3) Identificar rapidamente as mudanças nas preferências do cliente; e 4) desenvolver lealdade do cliente a longo prazo.

O) **Liderança de produto.** Com esta estratégia, a empresa se determina e capacita-se na oferta de produtos que sejam reconhecidos como superiores pelos clientes, tentando sempre tornar os produtos concorrentes obsoletos. Seu desafio é levar a taxa de difusão de inovação para além daquilo que é natural e comum. Os objetivos da abordagem poderiam ser: 1) prover um fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores; 2) reconhecer rapidamente necessidades emergentes dos clientes; 3) ingressar rapidamente em novos mercados; e 4) enfatizar a criatividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DO CAPÍTULO 4

1. TOLEDO, Geraldo Luciano e HEMZO, Miguel Angelo. *O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico*. ANAIS do 15o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, p. 11-26, ANPAD, setembro, Salvador, 1991.
2. SAN AUGUSTINE, Andre J.; LONG, William J.; PANTZALLIS, John. *Hospital Positioning: A strategic tool for the 1990s*. *Journal of Health Care Marketing*. vol.12 n1. March 1992. p.15
3. TROUT, Jack e STEVE, Rivkin. *The new positioning: the latest on the world's #1 Business Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc. 1996. p. ix.
4. KOTLER, Philip *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas. 1995. p.366
5. WIND, Yoram J. *Product Policy: Concepts, methods and strategy*. California: Addison-Wesley Publishing Company. 1982. p.74
6. GREEN, E. Paul e ALDERSON, Wroe. *Planning and Problem solving in Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc. 1964. p.170-172
7. WIND, Y. Op. cit. p.74
8. AAKER, David A. and SHANSBY, Gary J. *Positioning your product*. Business Horizons. May/Jun 1982 p.56-62
9. KOTLER, Philip *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas. 1997. p. 265.
10. GOMBESKY, p. 45-46
11. LOVELOOK, Christopher. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall 3ra.ed. 1996 p.167
12. Di MINGO, Edward. *The Fine Art of Positioning*. The journal of business strategy. March/April 1988. p. 34
13. ROCHA, Angela da & CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas S.A 1992 p.60-63
14. TOLEDO, Geraldo Luciano e HEMZO, Miguel Angelo. op. cit. p.2
15. MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS-Managing Industrial Positioning Strategies*. Journal Industrial Marketing Management. Vol. 23. Oct. 1994. p288.

16. PARK In: Mühlbacher, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS-Managing Industrial Positioning Strategies. Journal industrial Marketing Management*. vol.23 Oct. 1994 p.288
17. APOSTDOLIS, P.; SOHORTIS, Y. ; VLACHAKIS, N. and KIOULAFAS, K. The ABC's of Positioning. In Mühlbacher et.al. op. cit. p.288
18. PRIDE, W. M. and FERRELL, O. C. Marketing. In Mühlbacher et. al. op. cit. p. 288
19. JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy*. Ohio: South Western College Publishing. 1997. p. 345
20. KING, Janice. *Writing to Convey Product Positioning*. <http://www.writepark.com/a-posit.htm>. 1997 p.1-3
21. DOYLE, Peter e SAUNDERS, John. *Market Segmentation and Positioning in specialized industrial markets*. Journal of Marketing. Vol. 49. Spring 1985 p.24-32.
22. DOVEL, George. *Stake it out: Positioning success, step by step*. Journal of Business Marketing . July 1990. p. 43-51
23. BROOKSBANK, Roger *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy*. Marketing Intelligence & Planning. vol 12. N4. 1994. p10.
24. HOOLEY, Graham & SAUNDERS, John. *Competitive Positioning: The key to market success*. New York: Prentice-Hall. 1993. p37-58.
25. CZEPIEL, John A. *Competitive Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall. 1992. p.117-118
26. WEBSTER, Frederick Jr. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons. 1991 p.102
27. BINGHAM, Jr. & RAFFIELD III, Barney T. *Business to Business Marketing Management*. Homewood: Richard Irwin, Inc. 1990 p.212
28. MAHIN, P. W *Business to Business Marketing Strategic Resource Management and Cases*. Boston: Allyn and Bacon. 1991. p.193
29. REEDER, R.; BRIERTY, E. e REEDER, B. *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1987 p.237
30. ANDERSON, Jamens; NARUS, James. *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall 1999. p. 144
31. WIND, Y. op. cit. p.79-81

32. LEVY, S. J. *Symbols for sale*. Harvard Business Review. 1959 In: WIND, Y. op. cit. p.78
33. SCHRAMM, W. *How Communication works, in the process and effects of mass communication*, Urbana: University of Illinois. In: WIND, Y. op. cit p.78
34. CZEPIEL, J. op. cit. p.117
35. WEBSTER, Frederick. *Management Science in Industrial Marketing*. Journal of Marketing vol.42, January, 1978, p.24 In: DOYLE, Peter & SAUNDERS, John. op. cit. p.25
36. LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGrawHill. 1995 p. 212.
37. DOYLE, Peter & SAUNDERS, John. op. cit., p.25-26
38. BENNION, Mark L. *Segmentation and Positioning in a Basic Industry*. Industrial Marketing Management. 1987, p. 9-11
39. DOVEL, George P. op. cit. p. 44-50
40. BROOKSBANK, R. op. cit. p.10
41. BERRIGAN, John & FINKBEINER, Carl. *Marketing de Segmentação*. Rio de Janeiro: Makron Broks. 1994 p.67
42. MÜHLBACHER, Hans , DREHER, Angelika, GABRIEL-RITTER, Angelika, *Op. cit.*, p. 288-292
43. HOOLEY, Graham e SAUNDERS, John op.cit. p.47
44. ANDERSON, James; NARUS, James. *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall. 1999 p.144-147
45. KOTLER, Philip op. cit. 1995 p.55
46. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Principios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda. 1998.
47. WIND, Yoram op. cit. p.79-81
48. CRAVENS, David. *Strategic Marketing*. Illinois: Richard Irwin. 1994. p.303
49. BINHGAM e RAFFIELD III, B. op. cit. p.212
50. MAHIN, P. *Business to Business Marketing Strategic Resource Management and Cases*. Boston: Allyn and Bacon, 1991, p.193
51. TREACY, Michel; WIERSAMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado. Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.

## **CAPITULO 5**

### **5.- ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **5.1 Considerações sobre o tipo de pesquisa**

Na busca do conhecimento científico, apresentam-se tipos de pesquisa que ajudam o pesquisador a compreender melhor a natureza e as questões básicas do fenômeno em estudo, descrever características de grupos ou verificar a existência de relação entre variáveis. Cada modalidade de pesquisa – exploratória ou conclusiva - possibilita uma variedade de métodos de coleta de dados.

O presente trabalho não pretende ser um estudo exaustivo, mas proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o tema em questão, no âmbito do marketing industrial, o qual se caracteriza por escassez de literatura tanto sobre o embasamento teórico como a aplicação prática e a implantação.

Quando se procura maior compreensão ou aumento de conhecimento sobre o fenômeno a ser investigado, é conveniente adotar o tipo de pesquisa exploratória. Nesse sentido, Mattar(1) acrescenta que a pesquisa exploratória é caracterizada por fornecer ao pesquisador maiores conhecimentos sobre um tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Quando o pesquisador possui conhecimento e compreensão do fenômeno insuficientes ou inexistentes é conveniente adotar essa modalidade de pesquisa.

Os estudos exploratórios, entre outras funções, ajudam a esclarecer conceitos, estabelecer prioridades para futuros estudos, obter informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisa em situações da vida real, conforme Selltitz (2). Destaca-se, ainda, que, no levantamento de informações e a fim de se familiarizar com o fenômeno em estudo, são indicados métodos como: revisão da literatura existente sobre o problema da pesquisa ou relacionado a ela, levantamento com especialistas (experiência prática) e análises de exemplos que estimulem a compreensão (estudo de caso).

#### **5.2 Escolha do método**

Segundo Yin(3), a escolha do método de pesquisa depende das seguintes condições: a) tipo de problema que se busca esclarecer; b) grau de controle que o investigador tenha sobre comportamento de eventos atuais; c) se o foco concentra-se em eventos contemporâneos ou fenômenos históricos.

Sob essas condições, justifica-se o uso do método de estudo de caso, quando as questões do foco da pesquisa são do tipo “como” e “por quê”, que conduzem a uma necessidade de se tratar o assunto através do tempo, em vez de analisá-lo por meio da frequência de eventos incidentais ou repetitivos sobre os quais o investigador tem pequeno ou nenhum controle.

Marshall(4) apresenta a seguinte tabela, que ajuda na decisão da mais eficiente e adequada estratégia de pesquisa:

Quadro 3. Agrupando questões de pesquisa com estratégia

PROPÓSITO DO ESTUDO	QUESTÃO DA PESQUISA	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	EXEMPLO DE TÉCNICA DE COLETA DE DADO
<p><b>EXPLORATÓRIO</b></p> <p>Investigar fenômeno pouco compreendido Identificar ou descobrir variáveis importantes Para gerar hipóteses para pesquisa ulterior</p>	<p>O que está acontecendo neste programa social? Quais são os temas notáveis, padrões, categorias significativas na estrutura dos participantes? Como esses padrões são ligados com outros?</p>	<p>Estudo de caso Estudo de campo Estudo de caso múltiplos.</p>	<p>Observação participante Entrevista em profundidade Entrevista elite</p>
<p><b>EXPLANATÓRIO</b></p> <p>Explicar as forças que causam o fenômeno em questão Identificar redes aceitáveis de trabalho causal que se ajustem ao fenômeno</p>	<p>Que eventos, crenças, atitudes ou políticas estão moldando este fenômeno. Como estas forças interatuam para resultar no fenômeno.</p>	<p>História Estudo de campo Etnografia</p>	<p>Observação participante Entrevista em profundidade Questionário, <i>survey</i> Análise de documento</p>
<p><b>DESCRITIVO</b></p> <p>Documentar o fenômeno de interesse</p>	<p>Quais são os comportamentos, eventos, atitudes, crenças, estruturas notáveis em que este fenômeno está acontecendo?</p>	<p>Estudo de campo Estudo de caso Etnografia</p>	<p>Observação participante Entrevista em profundidade Análises de documento Medições moderadas Questionário, <i>survey</i></p>
<p><b>PREDITIVO</b></p> <p>Predizer os resultados do fenômeno Predizer eventos e comportamentos resultantes do fenômeno</p>	<p>O que acontecerá como resultado desse fenômeno? Quem será afetado Em que formas?</p>	<p>Experimento Quase-experimento</p>	<p>Questionário, <i>survey</i> (amostra grande) Análises de conteúdo</p>

Fonte: Adaptado de MARSHALL, Catherine and ROOSMAN, Gretchen. Designing qualitative research. Thousands Oaks: Sage Publications. 1995.

Para o presente trabalho, que se concentra em encontrar resposta para a questão de como, numa empresa integrante do mercado industrial, o processo de posicionamento estratégico de marketing está se desenvolvendo e, ainda, na necessidade do pesquisador compreender melhor o fenômeno, é pertinente uma análise detalhada de um caso que ajude a aprofundar o conhecimento sobre o tema, de maneira a gerar futuras hipóteses que possam ser testadas e proporcionar algumas generalizações das descobertas.

Mattar(5) acrescenta que o estudo de caso estimula a compreensão e ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo e gera hipóteses, mas não as verifica. Seu objeto de estudo é uma unidade ou grupo, seja indivíduo ou organização, ou uma situação. Caracteriza-se ainda, pelo fato do caso em estudo poder trazer dados de tal profundidade que permitam caracterizar e explicar, com detalhe, suas singularidades, semelhanças e diferenças no confronto com outros casos.

A análise detalhada ou estudo intensivo de caso de indivíduos e organizações selecionados pode ser útil para a aquisição de idéias de possíveis relacionamentos, conforme Boyd (6). Isto significa que se coloca especial interesse na compreensão do tema de investigação como um todo, enquanto todos os aspectos do caso são investigados.

## **5.3 OBJETIVOS**

### **5.3.1 Objetivo geral**

O objetivo da dissertação é estudar a estrutura e o processo de posicionamento estratégico de marketing no âmbito do mercado industrial\*

---

\* Geralmente os livros de marketing redigidos em inglês conceituam o mercado industrial como o mercado das indústrias de serviços, governamental, etc., mas que, no contexto brasileiro, induz a uma confusão pelo que é conveniente adotar os termos mercado organizacional para se referir a todas as organizações de serviços, indústrias, comércio, governo, organizações sem finalidade lucrativa. Já no contexto do presente trabalho "mercado industrial" refere-se apenas às organizações que compreendem o objeto da dissertação.

(*business to business*), no estado de São Paulo, enfocando, particularmente, empresas de automação industrial.

### **5.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Contribuir para o estudo do marketing industrial
- 2) Identificar a importância de se aplicar o conceito de posicionamento para a empresa.
- 3) Identificar quais as etapas do processo de posicionamento para a empresa

### **5.3.4 Justificativa**

Ultimamente, marketing tem sido visto como uma área administrativa que desempenha um papel determinante no processo de planejamento estratégico da empresa. Apesar disso, no Brasil, o marketing industrial não tem alcançado a ênfase requerida, ainda mais levando-se em consideração o grau de competitividade em que se encontram inseridas atualmente as indústrias em nível mundial, em um cenário altamente competitivo e muito evoluído tecnologicamente. Acrescente-se a isto um tema crucial para o marketing estratégico, como é o posicionamento, o qual, apesar de ser bem explorado no âmbito do marketing de bens de consumo, carece de estudos mais pormenorizados no mercado industrial. A literatura brasileira de marketing industrial precisa, portanto, de pesquisas que permitam ampliar o conhecimento e o alcance da prática desenvolvida na realização do processo de posicionamento, justificando um trabalho acadêmico dedicado ao tema.

### **5.4 Protocolo**

Entre as etapas que asseguram que um estudo de caso seja conduzido com alta qualidade, encontra-se o desenvolvimento de um protocolo, que é uma forma de procedimento muito efetiva, em que se cobre todos os problemas e se aumenta a confiabilidade da pesquisa, conforme Yin (7).

Entre as partes que deveria conter o protocolo estão:

1. Visão geral do projeto do estudo de caso. Onde se apresentam os objetivos do projeto, expectativas, questões do estudo de caso e leituras relevantes acerca do tópico investigado.
2. Procedimentos de campo. Os aspectos contidos são acesso aos entrevistados, pessoas a serem entrevistadas, procedimentos com os documentos coletados.
3. Questões do estudo. Refere-se à apresentação de um roteiro com as questões que o pesquisador precisa para coletar os dados ou fontes potenciais de informação para responder a cada questão.
4. Guia para o relatório do estudo. Este elemento do protocolo consiste em apresentar o esboço, o formato da narrativa, especificações de alguma informação bibliográfica ou de outra documentação e identificação da audiência.

O protocolo ajuda na coleta apropriada dos dados, não sendo necessariamente um esquema montado rigidamente.

### 5.5 Escolha do tipo básico do projeto

Em estudos de caso, conforme Yin(9), apresentam-se quatro tipos de situações, conforme a estrutura de coleta de dados (caso único ou mais de um caso) e a natureza do estudo de caso (holística - unidade simples de análise; encaixada - unidades múltiplas de análise).

	PROJETO DE CASO ÚNICO	PROJETO DE CASO MÚLTIPLO
Holística (unidade simples de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Encaixada (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Figura. 12 Tipos básicos de projetos

Para fins do presente trabalho, foi escolhido o tipo 1. pelas seguintes razões:

- a) É um caso simples, que pode ser utilizado para confirmar o alcance da teoria. Até que ponto a teoria está se desenvolvendo na prática;
- b) É um caso que pode servir como preliminar para estudos futuros. Observação em outros tipos de setores industriais.

## 5.6 Coleta de dados

Para a coleta de dados, seis fontes podem ser usadas:

1. Documentos: cartas, agendas, documentos administrativos, estudos formais ou avaliações no próprio "lugar" de estudo;
2. Registro de arquivos, que podem ser os arquivos organizacionais mapas e gráficos de características geográficas, lista de nomes, dados de *survey*, arquivo pessoal;
3. Entrevistas, são consideradas uma das fontes mais importantes de informação no estudo de caso. Podem ser de natureza aberta em profundidade, entrevista focalizada, e com questões estruturadas na mesma linha de um *survey* formal;
4. Observação direta, pode propiciar informação adicional acerca do tópico que está sendo estudado, uma vez que o investigador está fazendo uma visita de campo; oportunidades para observações diretas são criadas. Assim, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais estarão disponíveis para observação. As observações vão desde as formais até as casuais;
5. Observação participante. É uma forma de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas pode adotar uma variedade de papéis em uma situação do caso que está sendo estudado;
6. Artefatos físicos. Podem ser projetos técnicos, ferramentas ou instrumentos, uma obra de arte, ou alguma outra evidência física. São usados intensivamente em pesquisas antropológicas.

Independentemente das diversas fontes de evidência que podem ser usadas, Yin (10) apresenta três princípios de coleta de dados que podem ajudar a lidar com problemas ao se estabelecer a validade de *constructos* e a confiança no estudo de caso:

1. O uso de múltiplas fontes de evidência. Especificamente com respeito ao estudo de caso, as múltiplas fontes de evidência podem ser usadas, apresentado-se isto como uma vantagem, já que algum achado ou

conclusão é mais convincente e exato se baseado em muitas e diferentes fontes de informação que possam corroborá-la.

2. Criando uma base de dados de estudo de caso. Refere-se à forma de organizar e documentar os dados coletados nos estudos de caso. Apresenta os seguintes componentes: anotações (resultados das entrevistas de um investigador, observações ou análises dos documentos, que podem ser escritos à mão ou dactilografados); documentos de estudo de caso (tabelas).
3. Mantendo uma cadeia de evidência. Refere-se ao fato de que se deve estabelecer um vínculo explícito entre as questões indagadas, os dados coletados e as conclusões esboçadas.

### **5.7 Análise dos dados**

Conforme Yin (11), a análise de dados consistiria em "...examinar, categorizar, tabular ou qualquer outra forma de misturar a evidência, que direcione às proposições iniciais de um estudo".

Outra definição, talvez mais apropriada, é proposta por Marshall (10), que a considera como sendo o processo de ordenar, estruturar e dar sentido a todos os dados coletados, não sendo, necessariamente, um procedimento de estilo linear.

Já Selltiz *et. all* consideram que a análise e interpretação são processos estreitamente relacionados: "O objetivo da análise é resumir as observações completadas, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, por meio de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos"(12).

Para o presente trabalho de dissertação, realizou-se a análise dos dados de maneira exclusivamente qualitativa. Nesse sentido, para interpretação das informações e dados obtidos a partir das entrevistas, será necessária uma análise profunda das respostas correspondentes a cada questão. É pertinente um amplo conhecimento do tema a partir de uma profunda pesquisa bibliográfica. Cabe destacar que nenhum resultado foi conclusivo, mas resultou em aspectos que o caso da empresa estudada pode trazer ao tema em questão, servindo de um ponto de partida para o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o assunto objeto da dissertação.

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 5**

1. MATTAR, Fauze Najb. Pesquisa de Marketing, São Paulo: Editora Atlas. Vol.1. 1994 p. 84
2. SELTZER, Claire. Métodos de pesquisas nas relações sociais. São Paulo: EPU, Vol.2. 1974. p.60.
3. YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park: Sage Publications. 1988 p.13
4. MARSHALL, Catherine and ROOSMAN Gretchen. Designing Qualitative reserach. Thousands Oaks: Sage Publications. 1995. p.40.
5. MATTAR, Op. cit. p.88
6. BOYD, Harper W. and WESTFALL, Ralph. *Marketing Research: Text and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin, 1964. p.58
7. YIN, R. op. cit. p. 614
8. YIN, R. op. cit. p. 95-102
9. YIN, R. op. cit. p.46-47
10. YIN, R. op. cit. p.105
11. MARSHALL, Op. cit. p.111
12. SELTZER, et.al. op.cit. p.435-439

## CAPÍTULO 6

### 6- APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA PESQUISA

#### 6.1 Apresentação dos dados coletados

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um roteiro de entrevista que contém perguntas com respostas abertas (ver Anexo). Foram obtidas informações, também, em revistas internas da empresa. Foi negado o acesso a relatórios internos que pudessem conter informações consideradas por eles estratégicas.

As pessoas entrevistadas foram as seguintes: Otaviano (gerente geral); Daniel (gerente comercial); Mario Borin (gerente da Divisão Didatic); Eduardo (marketing *manager*); Fernando (vendedor).

#### 6.1.1 Dados gerais da empresa

A Festo Automação Ltda. é uma unidade brasileira filial da empresa Festo AG de origem alemã. A tecnologia Festo está presente em mais de 170 países, com uma linha de produtos baseada em componentes de automação industrial, principalmente de manufatura.

A empresa fabrica, principalmente, componentes de ar comprimido, ou seja, componentes pneumáticos, oferecendo uma linha de 3.000 produtos, tais como, válvulas, cilindros, sensores, controladores.

Possui duas divisões:

- 1) Festo pneumatic, responsável pela elaboração dos produtos
- 2) Festo didatic, responsável pelo treinamento e pela disseminação da tecnologia em automação industrial.

No Brasil, a empresa dedica uma forte ênfase à comercialização de produtos. A produção própria ainda situa-se entre 35% e 40% de seus produtos. O restante é importado da matriz alemã.

Embora a Festo no Brasil seja uma filial, sua organização e outros aspectos administrativos como a elaboração de planos (realizados anualmente e projetados para um período de 4 anos) e orçamentos são feitos de forma autônoma. Mesmo assim, os planos e orçamentos, para serem implementados precisam da aprovação da Festo AG, com a inscrição "sem comentários". No

caso de serem desaprovados, podem ser negociadas uma nova proposta, e uma nova situação.

A história da Festo no Brasil pode ser caracterizada pelos seguintes eventos:

- 7/11/1968- A Festo chega ao Brasil. Localizada no município de Santo André, inicia suas atividades comercializando componentes pneumáticos importados de sua matriz na Alemanha.
- 01/01/1973- Acreditando no Brasil e com a crescente demanda por seus produtos, a Festo inaugura seu parque fabril, iniciando a comercialização de componentes aqui produzidos.
- 05/05/1974- Nasce no Brasil a Festo Didatic, uma divisão da Festo voltada para a capacitação profissional, oferecendo cursos de automação industrial.
- 1979- O Expotainer, uma exposição móvel de produtos e serviços Festo, chega ao Brasil. Contabilizando esta e as outras duas vezes em que passou por aqui, o Expotainer percorreu cerca de 70.000 Km e realizou, aproximadamente, 3.000 apresentações, atingindo mais de 39.000 profissionais.
- 1980- A Festo Brasil inicia a fabricação e a comercialização de sistemas de comandos, passando a ofertar ao mercado, além de componentes e serviços, soluções completas de automação.
- 1980- Uma nova ampliação do parque fabril eleva a área construída para um total de 4.000 m<sup>2</sup>.
- 1986- A Festo Brasil cria o CRTA- Círculo de Reuniões Técnicas de Automação, um programa que tem como objetivo levar ao mercado informações sobre tecnologia e soluções de automação, mediante palestras realizadas em todo o território nacional.
- 1988- Após 14 de anos de atividades no Brasil, a Festo Didatic ministra seu milésimo curso, totalizando 16.038 profissionais treinados.
- 1988- A Festo comemora 20 anos no Brasil, com cerca de 400 funcionários, instalações de 6.500 m<sup>2</sup>, atingindo o quarto maior faturamento entre as mais de 100 filiais Festo distribuídas por todo mundo.
- 1990- Antecipando-se às tendências da tecnologia, a Festo Brasil incorpora ao seu programa de fornecimento componentes eletrônicos (sensores,

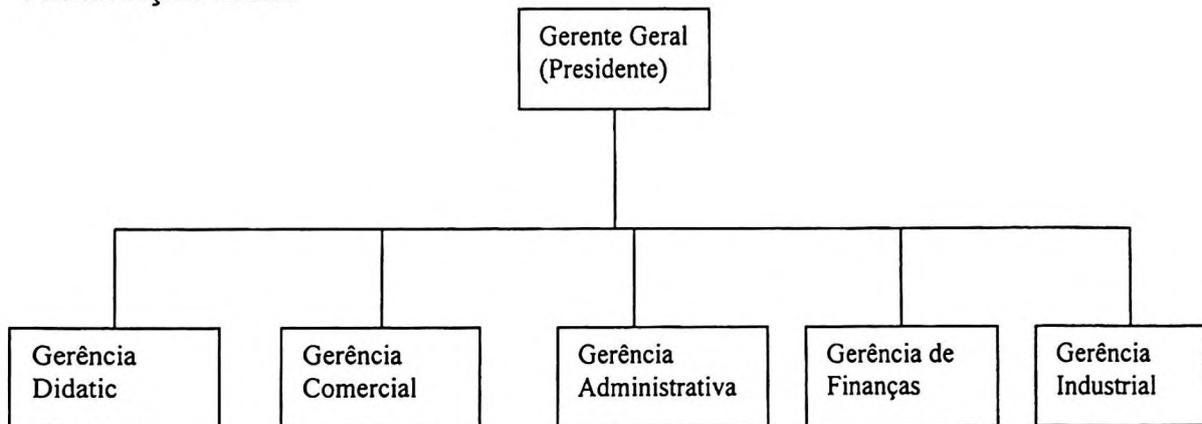
CLPs etc.), possibilitando o fornecimento de soluções completas de automação com produtos e serviços próprios.

- 1993- A Festo Brasil recebe a certificação ISSO 9002, sendo a primeira empresa brasileira no setor a receber tal certificação.
- 1994- Com os olhos no futuro e acreditando no País, a Festo inaugura suas novas instalações, agora no município de São Paulo. São 14.500 m<sup>2</sup> de área construída, dos quais 8.500 m<sup>2</sup> de área fabril.
- 1994- No dia 18 de março, a Festo muda sua razão social de Festo Máquinas e Equipamentos Pneumáticos Ltda. para Festo Automação Ltda.
- 1994- A Festo recebe a certificação ISSO 9001 e se torna a primeira do grupo, com exceção da própria Alemanha, a conquistar esse reconhecimento.
- Tem início um programa de participação nos resultados da empresa, denominado GP-Festo, que busca valorizar e premiar colaboradores, principais responsáveis pelo sucesso da empresa.
- 1997- buscando sempre recursos para ampliar suas competências, a Festo inicia a instalação do sistema SAP.
- Consciente de que uma organização se faz por meio de seus colaboradores, a Festo implanta um programa visando ao auto-desenvolvimento pessoal e profissional, denominado "Nós e o Futuro", o qual atinge o índice de 97% de participação.
- 1998- A Festo realiza, em suas instalações, a Primeira Feira de Negócios para Pequenas e Médias Indústrias, apresentando soluções de automação de baixo custo para aproximadamente 1.000 visitantes.
- 1998- A Festo Didatic ultrapassa a marca de 30.000 profissionais treinados e mais de 2.400 cursos.
- 1998- A Festo Brasil ultrapassa a marca de 3.700 projetos de sistemas de automação, resultando em mais de 10.000 Painéis de Comandos instalados no mercado nacional.
- 1998- Chegam ao Brasil, para as comemorações de 30 anos, os balões gêmeos (um deles voa de cabeça para baixo), que simbolizam a filosofia Festo de sempre buscar soluções inovadoras para automação.

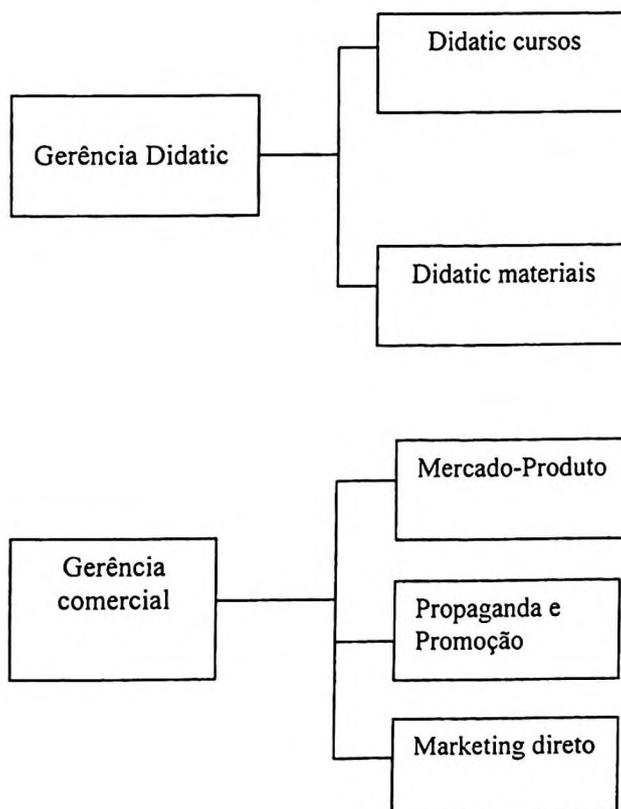
- 07/11/1998- A Festo completa 30 anos no Brasil e, como parte das comemorações, realiza para seus clientes, o I Encontro Nacional de Tecnologia e Serviços Festo.

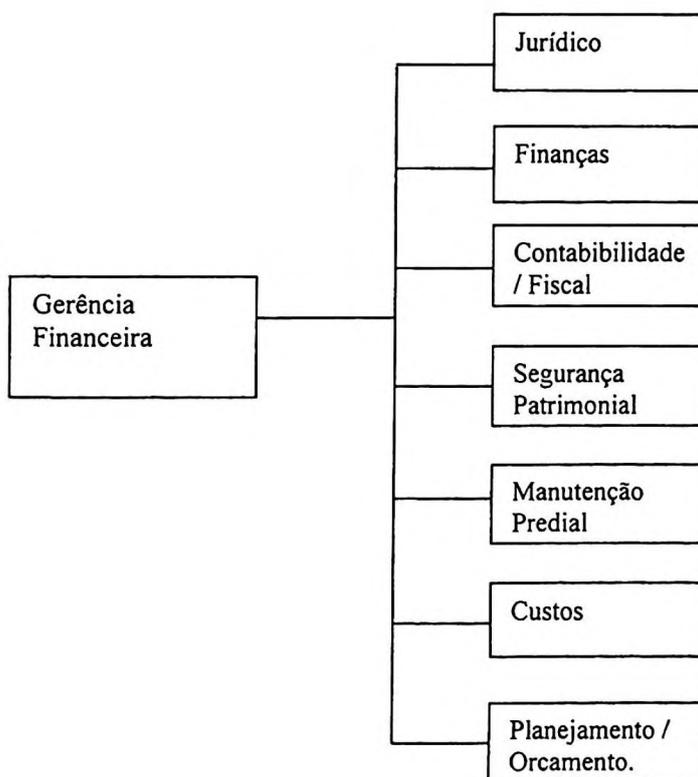
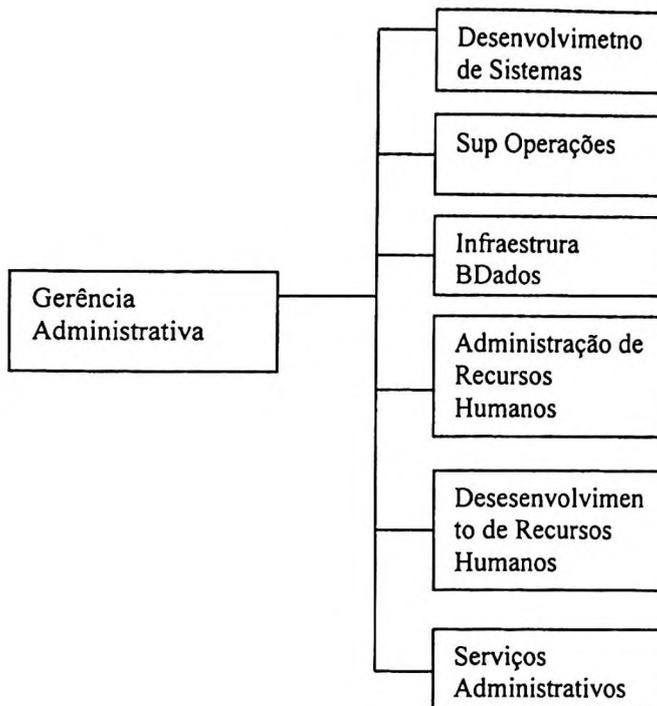
### Estrutura organizacional

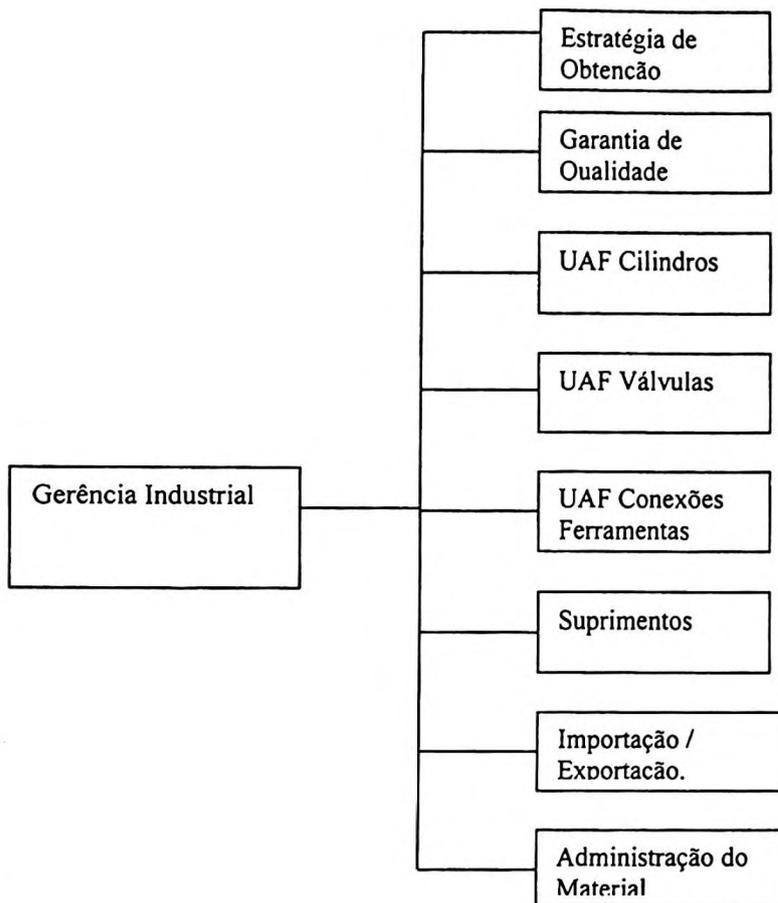
A seguir é apresentada a estrutura organizacional da empresa Festo Automação Ltda.:



Cada gerência tem a responsabilidade pelas seguintes áreas:







### 6.1.2 Resultado das entrevistas

Para um melhor entendimento do caso pesquisado apresenta-se de forma organizada o resumo das respostas, seguindo os pontos necessários segundo a revisão bibliográfica, que possam explicar o entendimento do Processo de posicionamento da empresa em estudo.

### Análise do ambiente

Conforme Otaviano, a empresa define seu negócio como de automação industrial, fabricante de partes componente de um sistema.

É uma empresa que se vê em três dimensões: comercial normal, industrial, e também como uma empresa de engenharia, pois, junto com o produto, eles vendem o conhecimento de como utilizar esses produtos.

Sob os aspectos considerados no planejamento da empresa, o monitoramento contínuo do ambiente interno e externo é fundamental para eles. Isto é conseguido por meio de uma análise própria e dos concorrentes, dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades. Como destacado por seu gerente geral, eles sempre estão analisando e fazendo uma avaliação contínua e atualizada do que é bom em seus concorrentes.

Ele ressalta que, a identificação dos pontos fortes e fracos é um aspecto que está inserido no planejamento da empresa. Ela sempre procurou orientar-se e desenvolver-se em função de suas necessidades. Fazem uso de várias técnicas de planejamento, que analisa os pontos fortes e fracos próprios e da concorrência. Atualmente, estão fazendo uso do *balanced scorecard*.

Para Otaviano, um ponto forte da empresa é a orientação muito grande para serviço(a empresa tem respeito pelo cliente, nunca o abandona). Outro aspecto é o nível tecnológico, autoconsiderado muito bom: produtos vistos e aceitos como os de melhor qualidade do mercado; posse da amplitude de linha do produto é outro aspecto a ser considerado.

Já o gerente comercial, destaca que um ponto forte da empresa é a qualidade dos produtos, reconhecida de forma bem diferenciada. O preço é também considerado como competitivo, estando coerente com aquilo que eles oferecem em qualidade: "o mercado sabe que paga um preço mais alto, mas em contrapartida vai obter performance e qualidade nos produtos".

Outros aspectos considerados por Daniel seriam: competência tecnológica do produto ou da solução relativamente às necessidades do cliente, a posse de maior amplitude de linha do produto, e o conhecimento do mercado. Os clientes confiam na empresa e sabem que ela oferece alternativas e soluções.

Assim também, reconhece-se que, existem no mercado concorrentes com pontos fortes e fracos, dependendo da situação competitiva. Assim, por exemplo, hoje, com a desvalorização cambial, uma empresa que possui fábrica local tem um ponto forte. A Festo tem um ou dois concorrentes também têm fabricação local. Mas, quem está importando revela vulnerabilidade. Outro ponto forte da concorrência é a maior cobertura de mercado, a qual afeta a confiança do usuário em termos de disponibilidade de assistência técnica.

Como ponto fraco, Daniel aponta o fato da empresa ainda não ter a velocidade para adequar produtos para os mercados chamados por eles de “target”(mercados que são do concorrente e que eles esperam alcançar). Assim como não ter uma cobertura maior do mercado. Falta uma presença mais ampla em todo território nacional, ao contrário de seu concorrente principal que atua com uma força de vendas indireta maior. Ao mesmo tempo, este ponto é considerado como uma habilidade do concorrente.

A obtenção de informação ocorre por meio dos próprios clientes, os quais falam sobre seus problemas, também por meio do mercado. A força de vendas, também, está orientada nesse sentido, na contratação de pesquisas, e fontes de terceiros como a revista NEI (noticiário de equipamentos industriais). Esses dados são conferidos com os de um banco de dados que a empresa está implementando paulatinamente. O sistema de marketing, segundo mostrado ao pesquisador, é muito incipiente. Os resultados comerciais são, até o momento, os mais desenvolvidos, faltando aprimorar dados econômicos e investimentos, entre outros.

Ao referir-se a aspectos do processo de compras do cliente, o gerente comercial comenta que sua avaliação depende de cada negócio. Como se trata de um negócio de automação industrial, a empresa acaba conhecendo o processo de fabricação do clientes, das dificuldades que eles têm nos seus processos produtivos. Assim, dependendo do caso, oferecem uma solução mediante um conjunto de produtos que possibilitarão ao cliente uma solução. Os engenheiros de vendas da Festo visitam as empresas, contatam os departamentos de engenharia, principalmente, tomam conhecimento dessas necessidades e dificuldades e a partir disso a Festo elabora projetos ou alternativas. Às vezes mais de uma, dependendo do caso. Que permita o oferecimento de várias soluções.

Neste processo de identificação ou a Festo é contatada pelo cliente, já que ela é uma empresa conhecida, há 30 anos no mercado brasileiro, ou eles fazem o contato.

Destaca-se que o processo de conhecimento de seus clientes é contínuo, já que não é um processo fácil, pois demanda tempo, e é custoso. Isso é concretizado em um sistema de informação de marketing. Normalmente, a empresa avalia o processo de compras dos clientes. A empresa possui uma

fonte de informação de cada conta, um banco de dados de cada cliente. É um processo analítico, segundo a empresa, de conhecer efetivamente e identificar os clientes com maior profundidade. Conhecer efetivamente quem são as pessoas dentro do processo de compra, as que decidem em cada área. Quais são as pessoas que interferem no processo decisório de compra seja no nível técnico ou de suprimentos.

O gerente da divisão Didatic destaca que um dos processos estratégicos da empresa é entender o cliente. Assim, eles precisam saber quem é quem dentro da organização compradora: quem faz o quê, quem gera especificação, quem aprova especificação, quem faz análise econômica e financeira, quem dota os recursos, com que perfil ele dota, se é à vista, ou quais as condições de financiamento. Entendendo o cliente, eles conseguem diferenciar a oferta.

Na apreciação do gerente geral uma orientação para o mercado é importante, pois atendendo os desejos dos clientes se consegue valor para os acionistas, atendimento de resultados financeiros e dos objetivos dos acionistas. Deve-se fornecer o valor para o cliente e então ele perceberá que a empresa tem profundidade.

### **Aspectos da segmentação**

Para a Festo, segmentação é entendida como um conjunto de agrupamento de clientes atuando em um setor industrial.

Realizam esforços de segmentação, fazendo uso de critérios tradicionais como SIC (*Standard Industrial Classification*). Assim, uma primeira variável seria por ramo de atuação ou setor da indústria. Outra variável a ser utilizada é por região, por porte de cliente (apenas macrosegmentação).

Os segmentos de mercado na que eles atuam são: automobilística, química, farmacêutica, siderúrgica e principalmente todos aqueles que utilizam processos de manufatura.

Os entrevistados concordaram em que não é possível atuar em todos os segmentos, em razão disso têm aqueles que são prioritários, em função do potencial da conta e de seus produtos ofertados. Selecionam aqueles em que têm maior competência e nos que têm melhor condição de obter vantagem, os que exigem mais produtos e serviços que eles podem oferecer com superioridade.

No que se refere ao potencial da conta, basicamente é entendido como o volume de compras do cliente. Assim selecionam contas (que seriam os clientes) que trazem melhores resultados em faturamento, mas reconhecem que nem sempre aqueles que têm maior volume são os mais rentáveis. Por isso, atualmente encontram-se segundo o gerente comercial: “em um processo de buscar conta a conta, e conseqüentemente segmento a segmento, qual a lucratividade ou margem que realmente se consegue nessas negociações”.

Primeiramente, ao selecionar o cliente identifica-se o potencial da conta, Daniel aponta: “..essa conta, essa agência, tal segmento de mercado, essa empresa tem um potencial x, ao longo do tempo vai se conseguir dimensionar o potencial, e, dentro desse potencial, qual a participação de mercado da empresa, quais os concorrentes, que produtos são fornecidos para eles dentro da linha de atuação ....”.

Quando fazem a identificação sobre o bom potencial do negócio, analisam suas possibilidades considerando se podem atender aquela demanda, suas necessidades, quais os produtos ou soluções que podem oferecer e qual a sua diferenciação competitiva frente ao concorrente que atua nessa conta.

Os alvos estão concentrados no “Key account”, que são contas dos clientes chaves, que atuam nos segmentos onde têm maior competência. São aqueles grandes clientes que compram muito e onde a empresa tem um potencial acima de x%. Nesse caso, eles observam qual a participação no faturamento, e o foco trata-se mais de conservar participação, embora o crescimento também esteja incluído. Se propõem ações específicas o objetivo principal é manter o cliente.

O “Key target” é o cliente grande do concorrente que a empresa deseja conquistar. É o “key account” do concorrente.

Também se tem os Standard1, Standard2, Standard3, os quais são classificados por potencial de compra. Vão do maior ao menor potencial de compra. Por exemplo, os Standard1 não são grandes clientes potenciais, mas aqueles que compram razoavelmente bem. Entretanto, pela quantidade eles acabam sendo um bom negócio.

Standard3 seria a classificação de pequenos clientes, principalmente pequenos empresários. Observaram que nos últimos anos, foi esta a faixa que

mais cresceu e que esse crescimento vem alinhado com ações específicas que a empresa tem adotado, como uma feira e um congresso destinados estritamente para pequenas empresas, com soluções de automação básica com o objetivo das pessoas começarem a entender que automação básica não é custosa.

A partir desses eventos, o resultado foi o aumento do faturamento deste segmento.

O gerente comercial destaca que é difícil ter competência real em todos os segmentos, razão pela qual a empresa seleciona aqueles onde tem maior competência e potencialidade. São os que exigem mais produtos, serviços mais adequados, onde eles têm condições de dominar. Considera-se que não se pode ser líder em todos os segmentos.

Otaviano enfatiza que eles priorizam segmentos em função do potencial e da oferta de produtos da empresa. Também existem segmentos em que há potencial, mas a empresa ainda não está totalmente preparada para atender. Porém, estão realizando um esforço de preparação, procurando adquirir conhecimento, averiguar a aplicação ou desenvolver o produto.

### **Diferenciação competitiva e posicionamento**

Há dois anos a empresa realizou uma pesquisa sobre atributos que o cliente valoriza. Segundo Otaviano, eles obtiveram bons conceitos em atributos como tecnologia, amplitude de linha e pontualidade.

Já Daniel aponta que a pesquisa de atributos destinou-se a entender o que os clientes valorizam, não em seus produtos, mas no negócio que é automação. Assim, salientaram aspectos de qualidade, performance, serviço, tecnologia. Destaca que a importância dos atributos variam um pouco, de acordo com o respondente, dependendo do cargo da pessoa. Assim, por exemplo, o pessoal de compras pode valorizar que entrega é mais importante que preço. Neste sentido, Otaviano enfatizou que os diversos atributos dependem do cliente, dependem do mercado: "...e aí a segmentação sem dúvida é muito maior. Estou oferecendo para um que valoriza a imagem, para outro que quer pontualidade e para outro que quer outra coisa. Então preciso saber o que ele quer".

Consideram, os profissionais entrevistados, que a realização da pesquisa a cada dois anos é importante já que o mercado se transforma constantemente. A empresa tem que estar atenta ao pensamento dos clientes, de maneira a poderem saber se estão no rumo certo ou, caso contrário, a redirecionar a estratégia.

Para Mario Borin, gerente da divisão Didatic: “tratar de entender e desenvolver mercados e clientes significa ter uma série de estratégias diferenciais competitivas que vão ser utilizadas na medida da percepção do cliente, dos atributos que ele valoriza”.

Daniel, ao se referir aos benefícios, enfatiza que todo produto tem suas vantagens e benefícios para o cliente. Além disso, necessariamente, ao produto tem que estar agregado um serviço, seja de garantia, de reposição de produto, assistência técnica periódica e outros. Dependendo do perfil de cada cliente, a empresa oferece os benefícios requeridos por eles. Então, por exemplo, um cliente pode valorizar mais tecnologia, outro pode valorizar mais preço. Na opinião deles, não adiantaria oferecer muitos benefícios para uma empresa que busca preço ou performance, alguns argumentos não serão válidos para eles.

Consideram necessário ter um entendimento do que os clientes valorizam, já que a questão de vantagens e benefícios são coisas relativas. Assim sendo, para cada empresa eles têm que propor um leque de ofertas adequado às especificidade de cada uma.

Segundo Otaviano, a diferenciação da empresa com relação aos concorrentes está no nível do serviço oferecido e no atendimento ao cliente. Também tem um enfoque de fornecimento, centrado mais na solução para o cliente do que estritamente em vendas de um componente. Tudo isto é reforçado por meio de *workshops*, seminários e reuniões técnicas, consideradas ações mais fortes do que as da concorrência.

Para Daniel, a empresa se diferencia de seus concorrentes na ênfase que eles dão aos *workshops*, programas permanentes de divulgação. Daniel destaca que marca é um atributo importante que também é valorizado: “marca está associada a imagem; no caso da FESTO, tem-se uma imagem, FESTO é qualidade, e isso é claro para o mercado”. A imagem em tecnologia da empresa é muito reconhecida pelo mercado em que se desenvolvem.

A empresa possui um área de marketing com os departamentos de mercado-produto, propaganda e promoção, e marketing direto.

Entre as funções do departamento de mercado-produto está estudar mercados, nichos, posicionar produto no mercado, identificar oportunidades e ameaças em relação à concorrência, adequar a política comercial à realidade de cada segmento entre outros.

Assim, posicionar produto segundo Eduardo: "é entendido como adequar o produto ao mercado, verificar os atributos dos produtos, ou colocá-los na posição correta de comercialização e solução. Entendimento de como o mercado enxerga os produtos e o que ele espera dos produtos".

O departamento de propaganda e comunicação desenvolve catálogos, cuida dos eventos, das feiras, revistas e veiculações nas principais revistas do segmento industrial. Toda a parte de criação é feita aí, sob orientação do departamento de mercado. Quando se identifica um nicho, um potencial de produto recorre-se a estas duas áreas. Já no marketing direto se concentra a atividade de mensuração de resultados, como, por exemplo, de eventos.

A divulgação de atributos dos produtos, é realizada por meio de feiras e exposições nas diversas regiões, onde se mostram as vantagens dos produtos. Outro meio é a publicidade que está direcionado ao produto ou à corporação e a própria força de vendas no contato dia a dia com o cliente.

Realizam *workshops* segmentados por clientes, conforme Daniel: "...em outubro passado, fizemos um *workshop* dirigido para o segmento automobilístico. Reunimos empresas do setor automobilístico, falamos com eles sobre questões que os afetam, sobre produtos que eles poderiam utilizar com vantagem, mostramos quais vantagens, quais benefícios. Os clientes saem daqui com uma imagem muito positiva de ver realmente que aqui há competência, que eles podem ter confiança...".

Outros meios usados são as malas diretas, *mails* permanentes sobre produtos enviados de forma segmentada ou não.

Possuem um veículo que tem por objetivo auxiliar a locomoção para fins de visitar empresas fazer apresentação de produtos e aplicações, segundo o gerente comercial: "...de tal forma que vai disseminando a cada dia mais a imagem de fornecedor que oferece alternativas para os mais diversos mercados, é um processo contínuo."

## 6.2 Interpretação dos dados

Conforme Mühlbacher e outros(1), a adoção de um processo de posicionamento em mercados industriais deve incluir as seguintes etapas:

- Esta etapa inclui aspectos de determinação e análise de clientes atuais e potenciais; análise dos concorrentes atuais e potenciais; identificação de parcerias relevantes no sistema do negócio; análise das habilidades e competências corporativas internas, recursos valores e normas

Identificação de variáveis de segmentação. Pré-  
seleção da atratividade dos segmentos de clientes;

  - Análises do ambiente
  - Construção dos segmentos de clientes

determinação dos fatores-chave de sucesso e sua importância em cada segmento.
- Seleção do segmento-alvo. Seleção de benefícios a serem oferecidos a cada segmento.

  - Posição competitiva
- Formulação da declaração de posicionamento; planejamento, implementação do marketing mix: seleção, desenvolvimento e comunicação do posicionamento selecionado.

  - Posicionamento

A empresa escolhida para estudo tem claramente estabelecida sua missão, o que constitui um direcionador para eles. A missão está explicitamente documentada, e define em termos simples o que a empresa escolheu fazer, e qual a sua especialização. Os executivos estão conscientes de que ela, a missão, pode evoluir com o passar do tempo, impulsionada por novas descobertas e tecnologias.

Segundo a missão declarada, a empresa atua principalmente na indústria de manufatura, em seus processos tanto físicos como administrativos, transmitindo conhecimento básico para essas empresas, assim como engenharia de aplicação, componentes e serviços relacionados com a pneumática e tecnologias afins. Esse último ponto, ressaltado na missão, considera que a tecnologia pode evoluir e eles estarão presentes para seu pronto fornecimento.

Assim, a missão é definida como:

“Participar significativamente do processo físico e administrativo de automação, em especial da indústria de manufatura, mediante o fornecimento de conhecimento básico, engenharia de aplicação, componentes e serviços relacionados com a pneumática e tecnologias afins.”

Outro aspecto importante a ser considerado na análise do ambiente da empresa para este processo, é constituído pelo conhecimento de quais são os princípios que norteiam a corporação, dado que eles pertencem a uma. Ela direciona aspectos básicos no desenvolvimento administrativo.

Os princípios corporativos da empresa realçam os traços do caráter da empresa e, para Festo, a política de qualidade é uma das aplicações desse princípio.

Os princípios:

1. Reconhecimento da necessidade de sermos contínua e singularmente úteis aos nossos clientes como única forma de assegurar o sucesso da empresa.
2. Busca de excelência em todas as atividades.
3. Aperfeiçoamento contínuo por meio da observação, da análise, do aprendizado, da inovação e da prática.
4. Harmonia e transparência de objetivos e determinação quanto a seu atingimento como meio de sucesso da empresa e de motivação e realização pessoal.
5. Relações participativas com funcionários, clientes, fornecedores, empresas associadas, financiadores etc..
6. Crescimento dos indivíduos dentro da empresa e sua participação no sucesso da mesma.
7. Consciência da responsabilidade social da empresa e ações visando à sua implantação.

Como destacado por seu gerente geral, a identificação de pontos fortes e fracos da empresa e dos concorrentes é considerada e realizada dentro dos aspectos do planejamento da Festo. E isso também é reafirmado na difusão da revista interna Espalha Fato da empresa (n24 set/97), onde se assinala: “Monitorar o ambiente interno e externo continuamente, examinar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e definir indicadores, níveis de resultados,

objetivos, cronogramas e recursos a serem alocados, no que concerne às suas áreas de contribuição para a companhia..”.

Houve coincidência de opinião dos entrevistados ao indicarem que pontos fortes da empresa estariam identificados pelo reconhecimento do mercado de que seus produtos são de melhor qualidade, assim como na posse de maior amplitude de linha, e o nível ou competência tecnológica. No aspecto vulnerabilidade, o ponto fraco residiria na falta de uma maior cobertura de mercado, o que não ocorre com o concorrente principal.

Por motivos estratégicos, o gerente geral não comentou especificamente aspectos acerca dos concorrentes, mas ressaltou que avaliam seus aspectos bons.

A empresa está inserida em um processo de conhecimento contínuo de seus clientes, possuindo uma fonte de informação de cada conta, um banco de dados de cada cliente. Entretanto, falta ainda aprimorar o processo e evoluir para um sistema de informações de marketing. Um processo que demanda custo e tempo.

No caminho do conhecimento do processo de compras do cliente, a empresa reconhece que precisa saber quem são as pessoas inseridas no processo que realmente decidem em cada área, quem gera e quem aprova especificação, quem faz análise econômico- financeira, quem dota os recursos, com que perfil ele dota, bem como quem interfere no processo decisório de compras, seja no âmbito técnico ou de suprimentos. Outro aspecto destacado é a necessidade de conhecimento do processo de fabricação dos clientes, assim como, de suas dificuldades nos processos produtivos, tomando contato com suas necessidades e dificuldades para elaborar projetos ou alternativas, às vezes mais do que uma, para oferecer-lhes solução.

Segundo os entrevistados, na empresa são realizados esforços de segmentação. As variáveis usadas são as correspondentes ao código SIC (*Standard Industrial Classification*), por região e porte de cliente. Como citado por Barroso (2), as variáveis eleitas pela empresa seriam as mais comumente utilizadas pelos executivos de marketing industrial. Nesse sentido, a variável porte do cliente é identificada e denominada pelo gerente comercial como as contas especiais ou segmentos de mercado, com clientes mais ou menos

especiais. Esses seriam os *key account*, *key target*, *standard1*, *standard2*, *standard3*.

Percebe-se que não há um esquema para a avaliação da atratividade dos segmentos, e sim para a atratividade do cliente. O grau de atratividade estaria determinado pelo potencial de compra (faturamento), participação de mercado, conhecimento dos concorrentes, possibilidades de diferenciação competitiva frente ao concorrente. O lucro como atratividade é um ponto que está em processo de ser considerado nas suas avaliações..

Houve unanimidade na resposta dos entrevistados de que não é possível se atuar em todos os segmentos. Em razão disso, dão prioridade ao potencial da conta, aos produtos ofertados e onde possam agir com maior competência.

Segundo Czepiel (3), a diferenciação diz respeito à entrega de benefícios valorados pelo mercado. Portanto, ao se efetuar a diferenciação, a empresa adota a entrega de benefícios de acordo com o perfil de cada cliente, pois eles entendem que os benefícios são algo relativo, que está de acordo com a percepção de cada cliente sobre o que ele valoriza. Assim, entre os mais importantes atributos destacam-se marca, tecnologia, qualidade, amplitude de linha, performance, serviço, pontualidade.

Percebe-se que os benefícios mais importantes entregues pela empresa (sob sua ótica), quando comparados aos proporcionados pelos concorrentes, são o nível de serviço oferecido e o atendimento ao cliente. Trata-se de um enfoque mais centrado na solução para o cliente do que estritamente na venda do componente.

Os meios de propaganda utilizados pela empresa são as feiras e exposições regionais, *workshops* segmentados, malas diretas *e-mail*.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DO CAPÍTULO 6

1. MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. MIPS- Managing Industrial Positioning Strategies. *Journal of Industrial Marketing Management*. Vol. 23. Oct. 1993. p290.
2. BARROSO, Antonio Carlos de Siqueira. Contribuições ao estudo de segmentação de mercado industrial: caso da indústria brasileira de elevadores. São Paulo. Tese (Doutorado). 1997. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p136.
3. CZEPIEL., John A. *Competitive Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1992. p.50.

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

### CONCLUSÕES

Embora se realizem esforços de segmentação, as variáveis utilizadas são muito básicas e isso não constitui uma vantagem para a empresa. Como Thomas (1) apontou, características-padrão das organizações, como código SIC, tamanho etc. podem ser úteis para segmentar mercados, mas o uso comum, também, pelos concorrentes conduz a poucas oportunidades. Variáveis adicionais de segmentação do mercado industrial são necessárias.

Falta um aprofundamento na seleção de segmentos e no uso de critérios para escolha.

A iniciativa de aprimorar o sistema de informação de marketing ajudaria na melhora do desenvolvimento do processo, de forma a melhor monitorar os aspectos de dados informativos acerca de mercado, clientes, concorrentes, fornecedores e outros.

A empresa em questão apresenta vários pontos considerados nas etapas de um processo de posicionamento em marketing industrial. Todavia, os executivos não o desenvolvem como um processo planejado. Além disso, não se tem um posicionamento declarado para aplicação em cada segmento, embora se realce a importância de oferecer benefícios de acordo com o que o cliente valoriza.

A solução de problema é uma abordagem que, ao que tudo indica, a empresa quer desenvolver, intencionalmente ou não, para posicionar-se frente ao cliente. Resta saber se o mercado vai percebê-la dessa forma. A solução de problemas (oferecer aos cliente assistência de engenharia de aplicação na pré-venda) é uma estratégia de posicionamento que também pode ser adotada pelas empresas do mercado organizacional de forma a obter vantagem diferencial, segundo Mahin(2).

Conforme o levantamento feito na revista que a empresa circula trimestralmente, Festo Atual, entregue a seus clientes, ela sempre tenta

ressaltar o aspecto de solução de problemas. A título de exemplo são apresentados alguns dos enunciados da revista:

- “Aqui no Brasil, a Festo tem contribuído muito com soluções viáveis e eficientes; que atendem os requisitos de qualidade, produtividade e redução de custos”. Editorial Festo Atual Ano 10. N38 2º trimestre 1998.
- “Além de produtos de qualidade, a Festo oferece a seus clientes atendimento de qualidade, através de uma equipe de consultores muito bem informada, em dia com as inovações tecnológicas e preparada para sugerir a melhor solução a cada caso de automação.” Festo Atual Ano 10 N38 2º trimestre 1998 p.16
- “A empresa agora vai ao encontro dos cliente, como o objetivo de colocá-los em contato com as novidades de automação industrial, apresentar-lhes soluções em produtos e serviços Festo e estreitar o relacionamento.” Festo Atual 41, 1999 p.11
- “Trabalhamos para mostrar aos nossos clientes as soluções Festo e a viabilidade da aplicação dos nossos produtos.” Editorial Festo Atual Edição Especial 98.
- “Tudo isso permite à empresa oferecer ao mercado soluções completas, nas quais os atuadores, sensores e controladores se complementam e se integram em perfeição para assegurar os maiores benefícios ao usuário.” Festo Atual Edição Especial 98 p.6

A empresa possui um posicionamento reconhecido pelo mercado como empresa de qualidade, mas isso não foi desenvolvido intencionalmente por ela. É possível que tenha ocorrido como consequência da imagem já estabelecida da empresa matriz na Alemanha, estendendo-se ao Brasil e fixando-se na mente dos clientes organizacionais brasileiros.

O ambiente acirrado em termos competitivos em que se desenvolvem as empresas as impulsionam a voltar-se para o mercado e a adotar práticas de marketing, enfatizando o direcionamento principal para os valores do cliente.

Mas, como Toledo e Hemzo (3), San Augustine (4) e outros apontam, só até os anos 90 é que o posicionamento foi adotado como uma ferramenta estratégica. Sendo assim, é de se esperar que ainda existam empresas no setor de automação industrial adotando parcialmente práticas de marketing,

além de desenvolverem certas etapas do posicionamento estratégico, provavelmente, sem nenhum critério planejado.

No contexto brasileiro, pode-se ainda ter maior certeza da incipiente adoção das práticas marketing (seria necessário um estudo aprofundado neste aspecto para observar o estágio em que as empresas do mercado organizacional se encontram) e entre elas o desenvolvimento de um processo de posicionamento estratégico de forma planejada. O estudo apresentado por Barroso(5), sobre segmentação, corrobora, em parte a afirmação (empresa importante do mercado organizacional adotando só variáveis básicas de segmentação).

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Embora o estudo de caso apresente vantagens na sua utilização como um método para ser aplicado a organizações, tem limitações inerentes em si mesmo, como a que se refere ao foco estreito em uma ou poucas unidades, não permitindo generalizar ou apresentar conclusões de caráter indutivo. Entretanto, sua contribuição para o conhecimento da prática de marketing industrial ou em qualquer campo administrativo é importante. Além disso, quando confrontado com outros estudos na mesma área pode trazer grandes contribuições à teoria.

A teoria relacionada a posicionamento estratégico, especificamente na área do mercado industrial, é pouco desenvolvida. Como conseqüência, a bibliografia sobre o assunto é restrita, limitando o embasamento teórico do trabalho.

Além disso, como é um evento desenvolvido em um contexto da vida real, há múltiplos fatores externos à empresa atuando no seu ambiente, principalmente os relacionados ao macroambiente, razão pela qual possivelmente haja variáveis difíceis de controlar, as quais podem interferir nos resultados e seus efeitos são quase impossíveis de serem isolados.

Outro aspecto que limita o estudo refere-se às fontes de coleta de dados, que provêm de entrevistas pessoais. Trata-se de um aspecto sujeito a problemas de distorções tendo em vista que, geralmente, as respostas são

acerca de acontecimentos passados, podendo ocorrer falta de precisão no relato dos fatos. Também há a possibilidade de que certas respostas estejam sujeitas a subjetividade, ou, talvez, como neste caso específico, haja temor em responder a certas perguntas que os entrevistados consideram ser estratégicas para o seu negócio.

## RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente trabalho não pretendeu ser exaustivo nem conclusivo. Portanto muitas questões surgiram no desenvolvimento da pesquisa, as quais escapavam ao escopo do tema do presente trabalho, porém aquelas poderiam ser trabalhadas em futuras pesquisas :

- Analisar o processo de posicionamento para outros setores do mercado organizacional.
- Estudar o impacto no processo de posicionamento da adoção de sistemas de parcerias referido por Mühlbacher e outros.
- Estudar como diferem as percepções de valor entre os membros do centro de compras de uma organização compradora.
- Estudar até que ponto as empresas no *business to business* estão identificando claramente segmentos e desempenhando estratégias de posicionamento para conquista de clientes.
- Analisar como podem ser alocados eficientemente os veículos de comunicação entre os diferentes membros do centro de compras para se estimular a escolha de certa empresa fornecedora.

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

1. THOMAS, Robert J. *Industrial market segmentation on Buying Center Purchase Responsibilities*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 17 number 3. 1989 p.243
2. MAHIN, P.W. *Business to Business Marketing Strategic Resource Management and Cases*. Boston: Allyn and Bacon. 1991 p.193
3. TOLEDO, Geraldo Luciano e HEMZO, Miguel Angelo. *O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico*. ANAIS do 15o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, p. 11-26, ANPAD, setembro, Salvador, 1991.
4. SAN AUGUSTINE, Andre; LONG, William J.; PANTZALLIS, John. *Hospital Positioning: A Strategic tool for the 1990s*. Journal of Health Care Marketing. Vol12. N1 March 1992 p.15
5. BARROSO, Antonio Carlos.de Siqueira. *Contribuições ao estudo de segmentação de mercado industrial: caso da indústria brasileira de elevadores*. São Paulo. Tese(Doutorado). 1997. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.272-277

## **ANEXO**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **Análise do ambiente**

- 1.- Como definiria seu negócio? ( a missão da empresa)
- 2.- A empresa identifica suas potencialidades (pontos fortes) em relação a seus concorrentes, quais são esses principais pontos fortes?
- 3.- A empresa identifica suas vulnerabilidades (pontos fracos) em relação a seus concorrentes, quais seriam as principais vulnerabilidades?
- 4.- A empresa conhece os pontos fortes de seus concorrentes? É possível mencionar alguns?
- 5.- A empresa conhece os pontos fracos de seus concorrentes? Mencionar alguns
- 6.- O que é mais importante para a empresa: desenvolver produtos e ofertá-los ao mercado, ou acha que é necessário primeiro conhecer as necessidades ou benefícios procurados pelo seu mercado ou clientes para depois desenvolver o produto de acordo com as exigências deles?
- 7.- A empresa avalia o processo de compra de seus clientes (como é feita ?)
- 7.1- A empresa avalia o perfil dos principais elementos do centro de compras?

#### **Aspectos sobre segmentação**

- 1.- Em que segmentos a empresa atua?
  - 1.1.- Quais os critérios usados para segmentar seu mercado, fazem uso de alguma técnica de segmentação(segmentação por necessidades, por microsegmentos)?.

2.- Quais os critérios base levados em consideração para selecionar os clientes da empresa(volume de compra, lucro, etc. ). Nesta seleção também são considerados os clientes potenciais?.

3.- A empresa privilegia um segmento em particular (segmento alvo) ou atua em todos os segmentos? Porque?

### **Diferenciação competitiva e posicionamento**

1.- Como a empresa se diferencia( conjunto de elementos ou benefícios únicos ofertados) em relação a seus concorrentes, no segmento principal de mercado?

2.- Os compradores reagem favoravelmente a quais atributos da empresa (imagem, tecnologia, distribuição, serviço, qualidade, outros)?.

3.- Como são percebidos seus principais concorrentes no seu segmento principal de mercado em relação a aquele atributo?

4.- E com respeito aos demais segmentos como é percebida a empresa, com quais atributos?

5.- E seus concorrentes nesses segmentos como são percebidos em relação àqueles atributos?

6.- Quais os meios de marketing mais efetivo utilizados pela empresa, para enfatizar aqueles atributos na mente de seus compradores e clientes em geral?

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. e SHANSBY, J. G. *Positioning your product*. Business Horizons, May-June 1982 p 56 - 62.
- ALDERSON, Wroe. *Marketing Behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory*. Homewood: Richard Irwin Inc. 1957.
- AMES, B. Charles e HLAVACK James D. *Managerial Marketing for Industrial Firms*. New York, Raudam House, 1984
- ANDERSON, James C. and NARUS, James. *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice Hall, 1999
- ARUSSY, Lior *Art of selling depends on science of marketing*. Marketing News, vol. 28 number 13 , pag. 4, Jun. 1994
- BARROSO, de Siqueira Antonio. *Marketing industrial*. São Paulo : Editora Atlas S.A. 1992
- BARROSO, de Siqueira Antonio. *Contribuições ao Estudo de Segmentação de Mercado Industrial : Caso da indústria brasileira de elevadores*. Tese(Doutorado). 1997 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BENNION, Mark L., Jr. *Segmentation and Positioning in a Basic Industry*. Journal Industrial Marketing Management , vol16 , feb.1987.
- BERRIGAN, John & FINKBEINER, Carl. *Marketing de Segmentação*. Rio de Janeiro, Makron Broks, 1994.
- BINGHAM, Jr. & RAFFIELD III, BARNEY T. *Business to Business Marketing Management*. Richard D. Irwin Inc. Homewood, 1990. Chapter 6.
- BOYD, Harper W. and WESTFALL, Ralph. *Marketing Research: Text and Cases*. Homewood, Richard D. Irwin, 1964.
- BROOKSBANK, Roger. *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy*. Marketing Intelligence & Planning, vol. 12. No 4, 1994.
- BUELL, P, Victor. *Handbook of Modern Marketing*. New York: McGraw-Hill 1970
- BUSKIRK, Richard. *Principles of Marketing: The management view*. New York: Holt, Rinchart and Winston, Inc , 1966.
- CAMPOMAR, Marcos C. - Do Uso de "Estudo de Casos" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração - FEA/USP - 1991 - datilografado.

- CASTRO, Claudio de Mora. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw Hill, 1974
- COREY, Raymond E. *Industrial Marketing: Cases and Concept*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- CRAVENS, David. *Strategic Marketing*. Homewood, Illinois: Irwin, 1994.
- CRAVENS, David & GREELEY, Gordon & PIERCY, Nigel & SLATER, Stanley F. Mapping the Path to Market Leadership: Effectively combining various dimensions of strategic analysis and action maps the path to market leadership. *Marketing Management*, Fall 1998
- CRAVENS, David W. *Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 26, 1998.
- CZEPIEL, John A. *Competitive marketing strategy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.
- DABRYMPLE, Douglas J. & PARSONS, Leonard, J. *Marketing Management: text & cases*. Santa Barbara: John Wiley & Sons. 1976.
- DAY, George S. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press, 1990.
- DAY, George and WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. Vol.52 April 1988
- DIBB, Sally and SIMKIN, Lyndon. The Strength of Branding and Positioning in Services. *International Journal of Service. Industry Management*. vol.4 No.1, 1993
- Di MINGO, Edward. The Fine Art of Positioning. *The journal of business strategy*. March/april 1988.
- DOVEL, George P. *Stake it out: Positioning success, step by step*. *Journal Business Marketing*, July 1990.
- DOYLE, Peter & SAUNDERS. *John Market Segmentation and positioning in specialized industrial markets*. *Journal of marketing* vol 49, spring 1985.
- FLINT, Daniel, J. & WOODRUFF, Robert, B. & GARDIAL, Sarah Fisher. *Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A call for new strategies and research*. *Industrial Marketing Management*, vol26, 1997.

- GOMBESKI, William R. *Better Marketing Through a Principles-Based Model: Applications approach should guide health care business planning and strategies.* Marketing Health Services, Fall 1998.
- GRAHAM, Hurrel; MARTIN, Collins; WENDY, Sykes; VAUGHAM, Williams. Solpadol –a successful case of brand positioning. *Journal of the Market Research Society*, jul 1997.
- GREEN, Paul E. and McMENNAMIN J. *Marketing Positiom Analysis.* In *Marketing Managers Handbook* S. H, Britt., ed. Chicago: Dartnell, 1974.
- HAAS, Robert. *Industrial Marketing Management.* New York: Petrocelli/Charter Publishers, 1976
- HOOLEY, Graham & SAUNDERS, John. *Competitive Positioning: The key to market success.* New York: Prentice Hall, 1993.
- HUTT, Michel D. & SPEH, Thomas W. *Business Marketing Management a strategic of industrial and organizational markets.* Philadelphia: The Dryden Press, 1998.
- VAUGHN, Harold Jr. Jacson. A structured approach for Classifyng and Prioritizing product requeriments. //search.lib.ncsu.edu/s97is.uts 1999
- JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy* Ohio: South-Western College Publishing. 1997
- JAWORSKI, Bernard and KOHLI, Ajay K. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing.* Vol. 54 April 1990.
- JOHNSTON, Wesley J. & LEACH, Mark P. & LIU, Annie H. *Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research.* *Industrial Marketing Management*, vol. 28, number 3, May 1999.
- KING, Janice. Writing to Convey Product Positioning. <http://www.writespark.com/a-posit.htm>. 1997
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* São Paulo: Editora Atlas, 3ed. 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.* São Paulo: Editora Atlas, 5ed. 1997
- KOTLER, Philip. *From Mass Marketing to Mass Customization.* *Planning Review set/out* 1989.

- LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill. 1995
- LILIEN, Gary L. and WONG Anthony M. *An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metal working Industry*. *Journal of marketing research*, vol. 21, feb. 1984.
- LOVELOOCK, Christopher. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall. 1996
- MAHIN, P. W. *Business to Business Marketing Strategic: Resource Management and Cases*. Boston: Allyn and Bacon. 1991.
- MARSHALL, Catherine and ROOSMAN Gretchen. *Designing qualitative research*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo , vol1, 1994
- McCARTHY, Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, vol. 1, 1976.
- MINAYO, María Cecilia de Souza, DESLANDES, Ruly Ferreira, NETO, Cruz Otávio, GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Ltda.. 1993.
- MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL -RITTER, Angelika. *MIPS- Managing Industrial Positioning Strategies*. *Journal Industrial Marketing Management* . vol23 , oct.1994
- NAUMANN, What is Customer Value?. <http://www.naumann.com/whitepaper//ii.htm> 1998
- NARVER, J. C; SLATER, F. C. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. October 1990.
- PORTER, Michel E.. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992
- PELHAM, Alfred Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 5. Summer 1997
- REEDER, R. ; BRIERTY, E e REEDER, B. *Industrial Marketing : Analisis Planing and Control*. Englewood Cliffs N.J: Prentice – Hall, 1987.
- RIMOLI, Celso Augusto. *Marketing Estratégico e Competitividade : Um estudo de casos em empresas brasileiras que atuam no Mercosul*. Tese (Dissertação).

1996. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ROCHA, Angela da., e CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1992
- SAN AUGUSTINE, Andre J. & LONG, William J. & PANTZALLIS, John. *Hospital Positioning: A Strategic Tool for the 1990s*. Journal of Health Care Marketing, vol. 12, No1, março 1992,
- SANTOS, Mirtes Christina Alves dos,. *A competitividade e a cadeia de agregação de valor*. São Paulo. 1995. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SCHNAARS, Steven P. *Marketing Strategy: Customers & Competition*. New York: The Free Press, 1998.
- SELLTIZ, Claire. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU. v2. 1974.
- SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing. Uma perspectiva global*. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda. 1996
- STANLEY, Slater F. *Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol.25. n2. 1990
- STANTON, William. *Fundamentos de Marketing*. São Paulo: Pioneira, vol1, 1980
- SUDHARSHAN, D. *Marketing Strategic*. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing e Relações Públicas: um conceito tridimensional*, in Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – 18. ENANPAD- 09/04- Curitiba, PR – vol.7
- TOLEDO, Geraldo Luciano & HEMZO, Miguel Angelo. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*. ANAIS do 15º EN-ANPAD, Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, setembro, Salvador. 1991.
- TOLEDO, Geraldo Luciano & SILVA, Fernando. *Marketing e competitividade*. In Anais da ENANPAD, Canela. Editado pela Presidência da ANPAD, Salvador, BA., vol.5, 1992

- THOMAS, Robert, J. *Industrial Market segmentation on Buying Center purchase Responsibilities*. Journal of the Academy of marketing Science. Vol 17, 1989, number 3.
- THOMAS, Howard and GARDNER, David. *Strategic Marketing and Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1985.
- TREACY, Michel; WIERSAMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado. Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.
- TROUT, Jack and RIES, Al. *The New Positioning*. New York: McGraw-Hill Inc, 1996.
- VAUGHN, Jackson Jr. *A Structured Approach for Classifying and Prioritizing Product Requirements*. //search.lib.ncsu.edu/s97is.uts
- WEBSTER. *Curso de mercadotecnia*. México: Editorial Harla, 1977
- WEBSTER, Frederick. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- WILSON, Aubrey. *Marketing de los productos industriales*. Barcelona: Editorial Blume, 1968
- WIND, Yoram J. *Product Policy: Concepts, methods and strategy*. California: Addison-Wesley Publishing Company. 1982.
- WOODRUFF, Robert. *Customer value: The next source for competitive advantage*. Journal Academy of Marketing Science. Spring, 1997.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1988
- ZEITHAML, V. A. *Consumer Perceptions of Price Quality and Value: A means-End model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing. Vol.52. July 1988.