

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

**GESTÃO DO VALOR PARA O CLIENTE E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO EMPRESARIAL**

Kavita Miadaira Hamza

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

KAVITA MIADAIRA HAMZA

**GESTÃO DO VALOR PARA O CLIENTE E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO EMPRESARIAL**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Hamza, Kavita Miadaira

Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial / Kavita Miadaira Hamza. – São Paulo, 2009.

220 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009.

Bibliografia.

1. Marketing estratégico 2. Valor (Administração) 3. Marketing industrial I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4010688

**Aos meus pais,
Nair e Valiya Hamza**

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, pela compreensão nas horas difíceis e nas ausências, e principalmente pelo incentivo e apoio incondicional a tudo que me proponho.

Aos meus irmãos Melesa, Santosh, Patrícia, Sanjeev e Ciliana, por se interessarem genuinamente pelo caminho que decidi trilhar. Aos meus sobrinhos Courtney, Luana, Colin e Júlia por trazerem luz e alegria aos meus dias, facilitando assim essa jornada.

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

Ao Prof. Lino Nogueira Rodrigues Filho, pela co-orientação desta tese, compartilhando comigo suas experiências, e pela constante disponibilidade para discutir muitos dos temas fundamentais desta tese.

Ao Prof. Antonio Carlos Barroso de Siqueira, pelas contribuições e críticas fundamentais durante o meu processo de qualificação, e aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP, pelo aprendizado.

À EMPRESA K, que forneceu autorização para realização do estudo de caso, e a seus colaboradores, que disponibilizaram seu tempo para a realização das entrevistas, com muita paciência para responder a todas as minhas dúvidas.

Ao Helcio e ao Richard, não apenas pelo constante apoio, compreensão e incentivo no prosseguimento da carreira acadêmica, mas também por seus valiosos conselhos acadêmicos, profissionais e de vida.

Agradeço aos amigos e colegas que compartilharam comigo a vida acadêmica seja na graduação, no mestrado e no doutorado, em especial a Adriana Madeira, Andres Veloso, Angela Lucas, Bruno Bordeaux, Claudia Szafir-Goldstein, Claudio Moraes, Daniela Khauaja, Diogo Hildebrand, Guilherme Shiraishi e Karen Prado, pelas palavras de incentivo e companheirismo, e por seus valiosos comentários e sugestões.

À Bianca e Ivanete, e à secretaria e coordenação do programa de pós-graduação em administração, pelo pronto apoio e paciência nas inúmeras solicitações, em especial à Valéria Lourenção, Maria Ap. Sales, Francisco Costa, Luciene Luiz e Melissa Andrade.

Aos grandes amigos de convivência diária, por estarem sempre dispostos a me ouvir, e pela paciência por minha constante ausência: Alexandre Mattar, André Saab, Carolina Batista, Carolina Cunha, Denise Sofiatti, Jorge Takeshita, Leandro Dalmarco, Manoel Galdino, Paula Miadaira, Pedro Bojikian, Renata Amaral, Ronaldo Art, Tatiana Vegi e Paulo Thiago Mansur.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização e conclusão de mais esta importante etapa de minha vida.

RESUMO

A gestão do valor para o cliente é uma estratégia de marketing fundamental para que as empresas em ambientes altamente competitivos obtenham vantagem competitiva e ofereçam valor superior aos clientes, contribuindo assim para suas estratégias de crescimento de forma sustentável. Neste contexto, esta tese teve por objetivo propor um novo esquema integrado para mapeamento e gestão do valor para o cliente, que contribuísse para melhorar as estratégias competitivas das organizações no mercado empresarial, de forma que ofertem e obtenham valor superior. Para atingir tal objetivo, foram analisadas inicialmente a hierarquia das estratégias, iniciando pelo estudo da estratégia de crescimento. Em seguida foram estudadas as estratégias competitivas, onde foram analisados em profundidade os modelos propostos por diferentes autores. Na seqüência, foram analisadas as estratégias funcionais, em específico as de marketing, no que tange à orientação para mercado, segmentação e posicionamento, com foco no mercado empresarial. Por fim, foram estudadas as teorias acerca da gestão de valor para o cliente, com foco no mercado empresarial, identificando suas implicações e impactos para as estratégias corporativas e competitivas das organizações. Ao final da revisão da literatura, foi proposto um esquema integrado para gestão do valor para o cliente, onde se procurou combinar os aspectos que melhoram o valor da oferta de uma organização ao mercado, a análise da mudança dos atributos valorizados ao longo do tempo pelo cliente, a melhor comunicação dos valores oferecidos e a análise da performance de mercado. Para complementar e enriquecer o esquema proposto, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso no mercado empresarial. A escolha da EMPRESA K se deu em função de sua relevante participação no segmento de mercado em que atua, e devido às importantes inovações tecnológicas que contribuem para o desenvolvimento do setor. Foram entrevistados dezesseis colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, das áreas comercial, de marketing e de serviços. A análise das entrevistas realizadas na EMPRESA K foi importante para melhorar o esquema integrado proposto na revisão da literatura. Assim, foi possível delinear um novo esquema integrado, composto de seis etapas, visando contribuir para a elaboração de modelos de gestão do valor para o cliente e proporcionar às empresas do mercado empresarial uma ferramenta que contribuirá para a obtenção de performance superior.

ABSTRACT

Customer Value Management is a marketing strategy for companies in highly competitive environments that want to gain competitive advantage and deliver superior value to their customers, and as a consequence, to contribute to their growth strategies in a sustainable way. In this context, this thesis aims to propose a new integrated scheme for mapping and managing customer value, which contributes to improving the companies' competitive strategies in the business to business market in order to provide and obtain superior value. To achieve this goal, the concept of strategy hierarchy was firstly analyzed taking into consideration the study of growth strategy. Secondly, the idea of competitive strategies was studied and it was developed an in-depth analysis of the models described by different authors. Then, the concept of functional strategies was analyzed, specially the marketing one, regarding market orientation, segmentation and positioning, focused on business to business market. Finally, the theories about Customer Value Management were researched, focused on business to business market, by identifying its implications and impacts to corporate and competitive strategies in organizations. At the end of the literature review, an integrated scheme was presented for Customer Value Management, which proposed to combine the aspects that improve the delivering value of a company in the market, the analysis of its changing attributes valued over time by the customer, the best communication of these values and the analysis of its market performance. To complement and enrich the proposed scheme, it was made a field research through a case study in the business to business market. COMPANY K was chosen since it has had a considerable market share in the segment in which it operates, and also due to its important technological innovations that have contributed to its sector development. Sixteen business collaborators from different hierarchical levels were interviewed, such as sales, services and marketing departments. The analysis of the interviews in COMPANY K was important to improve the proposed integrated scheme in the literature review. All in all, it was possible to outline a new integrated scheme, composed of six steps in order to contribute for the development of Customer Value Management models and to provide a tool which will help the companies to achieve a top performance in the business to business market.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	15
ÍNDICE DE QUADROS	17
1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Objeto	20
1.2. Objetivos	20
1.3. Estrutura da Tese	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1. Estratégia Corporativa	23
2.1.1. Conceituação de Estratégia Corporativa	23
2.1.2. Formulação da Estratégia Corporativa	27
2.1.3. Hierarquia do Processo Estratégico	35
2.2. Estratégia Competitiva	37
2.2.1. Vantagem Competitiva	40
2.2.2. O Modelo de Estratégia Competitiva de Michael Porter	43
2.2.3. O Modelo da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View)	49
2.2.4. O Modelo das Disciplinas de Valor de Treacy e Wiersema	58
2.2.5. O Modelo Delta de Hax e Wilde II	61
2.3. A Estratégia de Orientação para Mercado	67
2.3.1. Conceitos de Orientação para Mercado	69
2.3.2. Vantagens da Orientação para Mercado	72
2.4. Segmentação e Posicionamento	73
2.4.1. Segmentação da Indústria	73
2.4.2. Segmentação de Mercado	76
2.4.3. Bases para a Segmentação de Mercado	78
2.4.4. Condicionantes da Segmentação de Mercado	79
2.4.5. Cobertura de Mercado	80
2.4.6. Processo de Segmentação	84
2.4.7. Mercado Empresarial ou Industrial (B2B)	84
2.4.8. Segmentação no Mercado Empresarial (B2B)	91
2.4.9. Diferenciação e Posicionamento	99
2.5. Geração de Valor para o Cliente	105
2.5.1. Valor do Cliente e Valor para o Cliente	105
2.5.2. Qualidade Percebida e Satisfação do Cliente	109
2.5.3. Gestão do Valor para o Cliente	122
2.5.4. Proposição de um Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente	136
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO E MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA	143
3.1. O Método de Pesquisa	144
3.1.1. Delineamentos de Pesquisa	145
3.1.2. Pesquisas Exploratórias e Conclusivas	146
3.1.3. Estratégias de Pesquisa	148
3.2. Coleta e Tratamento dos Dados	152
3.2.1. Fonte de Dados	153
3.2.2. Instrumento de Coleta de Dados	155
3.2.3. Análise dos Dados	157
4. ANÁLISE DOS DADOS – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA K	159
4.1. Caracterização da Empresa K e do Ambiente de Negócios	159

4.1.1. Unidades de Análise.....	160
4.1.2. Pontos Fortes e Fracos da Empresa K.....	161
4.1.3. Análise da Concorrência	164
4.2. Análise da Gestão de Marketing	167
4.2.1. Definição das Estratégias Comercial e de Marketing	167
4.2.2. Análise da Orientação para Mercado	169
4.2.3. Segmentação da Base de Clientes	171
4.2.4. Posicionamento Competitivo e de Mercado.....	175
4.2.5. Processos de Prospecção, Retenção e Recuperação de Clientes.....	177
4.2.6. Decisões sobre Produtos.....	178
4.2.7. Decisões sobre Promoção.....	179
4.2.8. Decisões sobre Preço.....	179
4.2.9. Decisões sobre Canais de Marketing	180
4.3. Gestão do Valor para o Cliente	180
4.3.1. Identificação do Valor para o Cliente	181
4.3.2. Entrega de Valor para o Cliente	184
4.3.3. Ensinar o Cliente sobre o Valor da Oferta	185
4.3.4. Análise da Performance da Empresa.....	186
4.4. Proposta de Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente.....	188
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	201
5.1. Limitações e Contribuições do Estudo.....	203
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	205
APÊNDICES	211
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO	213
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	217

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Decisões no Processo de Formulação de Estratégia	30
Figura 2.2	Os Três C's Estratégicos	31
Figura 2.3	Modelo de Formação da Estratégia da Escola de Design	33
Figura 2.4	Hierarquia das Estratégias	36
Figura 2.5	O Sistema de Valores	41
Figura 2.6	A Cadeia de Valores Genérica	42
Figura 2.7	Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	44
Figura 2.8	Definição da Agenda de Competências Essenciais	50
Figura 2.9	A organização como um conjunto de recursos	51
Figura 2.10	O processo tradicional de administração estratégica	55
Figura 2.11	Um mapa típico de PIs	56
Figura 2.12	As três disciplinas de valor	59
Figura 2.13	Modelo de negócios: três distintas opções estratégicas	61
Figura 2.14	O triângulo: opções de planejamento estratégico	66
Figura 2.15	Os Elementos de uma Orientação para Mercado	72
Figura 2.16	Uma Matriz Simples de Segmentação da Indústria de Equipamentos de Campo de Petróleo.	75
Figura 2.17	O Processo de Segmentação da Indústria.	76
Figura 2.18	The continuum of industrial buying situations.	89
Figura 2.19	Managing strategic buyer-seller partnerships	90
Figura 2.20	Modelo de segmentação de Wind e Cardozo – dois estágios: macro e microsegmentação	93
Figura 2.21	Modelo de Bonoma e Shapiro para a segmentação industrial	95
Figura 2.22	Determinantes do valor entregue para o cliente.....	108
Figura 2.23	Customer Value Hierarchy Model	109
Figura 2.24	Tornando a qualidade uma arma estratégica – os quatro estágios	111
Figura 2.25	Formação das expectativas	113
Figura 2.26	Modelo Conceitual da Qualidade por Serviços – O Modelo da Análise do Gap da Qualidade	115
Figura 2.27	Perfil da qualidade: Ramo de galinhas abatidas depois de Frank Perdue.....	120
Figura 2.28	Mapa do valor para o cliente.....	121
Figura 2.29	A Pirâmide de Clientes ampliada.....	123
Figura 2.30	A estrutura do marketing holístico.....	125
Figura 2.31	Seqüência de criação e entrega de valor	128
Figura 2.32	Processo de Determinação do Valor para o Cliente	128
Figura 2.33	Criando valores que os clientes podem ver	130
Figura 2.34	As sete ferramentas da análise do valor para o cliente	133
Figura 2.35	A qualidade superior ganha prêmios em preços	135
Figura 2.36	Qualidade superior não significa custo mais alto	136
Figura 2.37	Um Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente em Mercados Empresariais.....	140
Figura 3.1	Tipos básicos de projetos para os estudos de caso.....	151
Figura 4.1	Os Elementos de uma Orientação para Mercado	170
Figura 4.2	O triângulo: opções de planejamento estratégico	176
Figura 4.3	Seqüência de criação e entrega de valor	189
Figura 4.4	Modelo de Bonoma e Shapiro para a segmentação industrial	191
Figura 4.5	A Pirâmide de Clientes ampliada.....	192

Figura 4.6 Modelo de negócios: três distintas opções estratégicas	193
Figura 4.7 Processo de Determinação do Valor para o Cliente	195
Figura 4.8 Proposta de Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente em Mercados Empresariais.....	199

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 Componentes do Vetor de Crescimento.....	29
Quadro 2.2 Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas das Empresas	37
Quadro 2.3 Quatro Estratégias Básicas	40
Quadro 2.4 Outros requisitos das estratégias genéricas	48
Quadro 2.5 Tarefas associadas à criação e à utilização de conhecimento interno	53
Quadro 2.6 Três perspectivas da administração estratégica.....	57
Quadro 2.7 Uma perspectiva combinada de administração estratégica	58
Quadro 2.8 Disciplinas de valor	60
Quadro 2.9 Papel do processo adaptativo no suporte às opções estratégicas do triângulo	64
Quadro 2.10 Relação entre fatores condicionantes e as estratégias de segmentação.....	83
Quadro 2.11 Diferenças entre bens de consumo e bens e serviços industriais	88
Quadro 2.12 Exemplos de bases para micro-segmentação	94
Quadro 2.13 Expectativas de duração da venda.....	113
Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	148
Quadro 3.2 Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto	150
Quadro 3.3 Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	154
Quadro 4.1 Caracterização dos respondentes.....	160
Quadro 4.2 Pontos fortes e fracos das principais empresas do mercado, na visão da Empresa K.....	167
Quadro 4.3 Exemplos de bases para micro-segmentação	173
Quadro 4.4 Quadro-Resumo da Análise da EMPRESA K	188

1. INTRODUÇÃO

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

As estratégias desenvolvidas pelas organizações devem estar alinhadas aos seus objetivos de crescimento. Hax e Majluf (1991) apresentam os três níveis hierárquicos do planejamento estratégico: corporativo, das unidades de negócio e dos níveis funcionais. No nível corporativo, estão as decisões que envolvem a corporação como um todo, e é onde é delineado o objetivo de crescimento. No nível das unidades de negócio devem ser tomadas decisões que assegurem a longevidade das vantagens competitivas, por meio de ações estratégicas alinhadas aos direcionamentos da corporação. Por fim, no último nível as estratégias funcionais devem consolidar as demandas das estratégias das unidades de negócio, assim como desenvolver as competências únicas da organização.

A estratégia competitiva, que se encontra no segundo nível hierárquico, visa a obter para a organização uma posição competitiva superior à de seus concorrentes, sendo uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986). Ela é, ainda, composta de ações ofensivas ou defensivas para que uma empresa possa competir em uma indústria. Gale (1996) aponta que as empresas obtêm sucesso ao oferecer valor superior aos seus clientes.

Os consumidores escolhem entre diferentes ofertas, considerando qual delas lhe proporcionará maior valor. Tal valor é resultado dos benefícios cotejados com os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor, e pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço (KOTLER, KELLER, 2006).

Segundo Woodruff (1997), é a forma como os clientes enxergam valor que influenciará suas ações no mercado.

A gestão do valor para o cliente, portanto, é uma estratégia de marketing (terceiro nível hierárquico) fundamental para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça valor

superior ao cliente, contribuindo conseqüentemente para sua estratégia de crescimento, de forma sustentável.

1.1. Objeto

O objeto do presente estudo foca o tema gestão de valor para o cliente, como o processo empreendido pelas empresas e voltado para o desenvolvimento eficiente e eficaz das estratégias corporativas e competitivas desejadas, com ênfase nas implicações e impactos sobre o ambiente de marketing empresarial.

Neste contexto, o problema e a questão decorrente podem ser formulados da seguinte maneira:

“De que forma a gestão de valor para o cliente contribui para melhorar o posicionamento competitivo das organizações, no âmbito do mercado empresarial?”

1.2. Objetivos

O objetivo deste estudo é a proposição de um esquema novo, consolidado e alternativo de mapeamento e gestão do valor para o cliente, que induza à melhoria do processo de posicionamento estratégico das organizações no âmbito do mercado empresarial.

Procurou-se combinar os aspectos que melhoram o valor da oferta de uma organização ao mercado, a mudança dos atributos valorizados ao longo do tempo pelo cliente, e a melhor comunicação dos valores oferecidos.

Para atingir tal objetivo, foram analisadas as teorias acerca da gestão de valor para o cliente, com foco no mercado empresarial, identificando suas implicações e impactos para as estratégias corporativas e competitivas (posicionamento competitivo) das organizações.

Ao analisar os estudos de gestão de valor para o cliente, foram levantados e comentados criticamente os modelos que permitem às empresas identificar os valores que os clientes percebem em suas ofertas, assim como o retorno financeiro proveniente dos atributos

incorporados à oferta que a valorizam. Outro aspecto relevante foi a identificação de como esses atributos mudam ao longo do tempo.

Ademais, é fundamental que uma empresa consiga não apenas incorporar atributos valorizados pelo cliente, mas também que consiga mostrar-lhe que sua oferta possui tais atributos e benefícios.

Como objetivo específico e mediante uma pesquisa empírica, buscou-se analisar a gestão de valor para o cliente de uma empresa do mercado empresarial. Tal investigação teve caráter exploratório e qualitativo, por meio da técnica de estudo de caso. O intuito era o de identificar se a empresa abarcava as etapas dos modelos existentes e do esquema proposto, e se praticava ações ainda não contempladas nos modelos.

Espera-se, assim, que esta proposta seja uma ferramenta útil, que contribua para o avanço dos estudos acadêmicos sobre o tema e que sirva de guia para as empresas alcançarem suas metas de posicionamento competitivo e de crescimento.

1.3. Estrutura da Tese

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução e contextualização da importância do tema estudado, assim como são apresentados o objeto e objetivo do estudo.

Em seguida, no segundo capítulo, é apresentado o arcabouço teórico necessário ao estudo geração de valor para o cliente, sendo estudados aspectos complementares ao tema, como estratégias de crescimento e competitiva, marketing estratégico, orientação para mercado, segmentação, diferenciação e posicionamento, mercados industriais, qualidade e satisfação do cliente.

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

O quarto capítulo apresenta a caracterização da empresa estudada e as análises das dezesseis entrevistas realizadas, que contribuíram para o esquema final proposto.

As considerações finais e sugestões para estudos futuros estão contempladas no capítulo cinco. Finalmente, no último capítulo são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na tese.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, em que são tratados os aspectos da hierarquia do processo estratégico, com ênfase nos conceitos das estratégias corporativa, competitiva e de marketing. Para a análise das estratégias competitivas, são estudados os modelos de Porter (1979), da visão baseada em recursos (PENROSE, 1959 *apud* HARRISON, 2005; HAMEL; PRAHALAD, 1995), das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995 *apud* ROMÁN AMIGO, 2003) e do modelo delta, de Hax e Wilde (2001).

A análise da estratégia competitiva contempla ainda o estudo da estratégia de orientação para mercado, seguida das estratégias de marketing de segmentação e posicionamento de mercado, abordados primeiramente de forma abrangente, e em seguida com foco no mercado empresarial.

Ao contemplar estes aspectos da estratégia, buscou-se então o estudo da geração e gestão do valor para o cliente, com foco na qualidade percebida e na satisfação do cliente. Com base neste arcabouço teórico, foi possível propor um esquema integrado de gestão do valor para o cliente, contemplando os diferentes modelos propostos pelos diversos autores estudados.

2.1. Estratégia Corporativa

2.1.1. Conceituação de Estratégia Corporativa

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

A conceituação e a formulação da estratégia corporativa têm sido abordadas e discutidas por diversos autores, como Chandler (1962), Webster (1974), Ansoff (1977), Ohmae (1985), Day (1990), Hax e Majluf (1991) e Mintzberg (1994), dentre outros. Os diversos conceitos, apresentados e discutidos a seguir, apontam uma evolução ao longo do tempo, tornando-o mais abrangente.

“A estratégia pode ser definida como a **determinação dos objetivos** básicos e de longo prazo da empresa, e a **adoção de cursos de ação e de alocação de recursos** necessários para atingir estes objetivos” (CHANDLER, 1962, p.13). O autor (*idem*, 1962) enfatiza a importância da estrutura e da estratégia, apontando que a primeira integra os recursos da empresa para a demanda de mercado atual, enquanto a segunda trata do planejamento para a alocação de recursos futuros.

Pode-se ainda entender a estratégia como um conjunto de “**regras de decisão** em condições de desconhecimento parcial” (ANSOFF, 1977, p.101). Assim, a estratégia é formulada com base em situações de risco e incerteza, e suas potenciais consequências, resultando na definição de alternativas de caminhos a serem seguidos.

A estratégia é ainda definida como um **curso de ação planejado**, na busca de **objetivos claramente determinados**, e considerando-se que os recursos da organização são limitados, que o **ambiente** está **em constante mudança** e onde há **concorrência inteligente** (WEBSTER, 1974).

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

Por outro lado, é possível notar que há uma corrente de pensamento que trabalha a estratégia ligada à cultura organizacional. Andrews (1971 *apud* WEBSTER, 1974, p.5), por exemplo, afirma que a estratégia é “um **padrão de propósitos e políticas** que são **únicos** à organização”.

Para Mintzberg (1994) a estratégia também vai além da definição usual de uma direção, guia ou curso de ação a ser seguido, sendo também um **padrão consistente de comportamento** ao longo do tempo.

Não se descarta, na definição de estratégia ligada à cultura organizacional, a sua importância também como delimitadora de determinação de objetivos e regras de decisão. O que se procura é expandir o conceito de estratégia, integrando ambas as visões.

Mesmo Ansoff (1990), em publicação mais recente, afirma que a “estratégia é um dos vários conjuntos de **regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização**” (ANSOFF, 1990, p.95).

As empresas, em seu processo estratégico, elaboram planos para o futuro, mas elas também estão calcadas em seu comportamento e suas escolhas do passado. Os planos para o futuro são chamados de Estratégia Intencional (ou Planejada), ao passo que o padrão seguido no passado foi a Estratégia Realizada (MINTZBERG, 1994).

Harrison (2005) destaca, no entanto, que a inércia estrutural, força que procura manter o *status quo*, pode também ser uma ameaça à sobrevivência e à prosperidade de uma organização, quando seus gerentes acreditam que o sucesso passado irá se repetir no futuro, se mantida a situação atual.

Posteriormente, Mintzberg, em conjunto com Quinn (MINTZBERG; QUINN, 2001), ampliam ainda mais o conceito de estratégia:

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

É possível identificar uma clara consistência com a definição proposta por Webster (1974), apresentada anteriormente. Há, no entanto, uma ampliação e contribuição importante com relação às competências e deficiências da organização.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), o conceito de estratégia deve contemplar os cinco P's:

- A estratégia como **plano**: um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação;
- A estratégia como **pretexto**: com a finalidade de enganar o concorrente;
- A estratégia como **padrão**: consistência no comportamento, pretendida ou não;

- A estratégia como **posição**: uma forma de localizar a empresa dentro de seus ambientes interno e externo;
- A estratégia como **perspectiva**: a maneira dos estrategistas de verem o mundo. Tal definição sugere que a estratégia é um conceito, estando apenas na cabeça das pessoas interessadas.

Outra importante contribuição ao conceito de estratégia é proposta por Hax e Majluf (1991, p.2), segundo os quais a “estratégia pode ser vista como um **conceito multidimensional** que envolve todas as **atividades críticas da empresa**, fornecendo um **senso de unidade, direção, e propósito**, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente.”

O conceito multidimensional da estratégia, proposto por Hax e Majluf (1991) é composto de seis partes. A primeira dimensão é a estratégia como um padrão coerente, unificado e integrado de decisões, em que a estratégia emerge dos passos dados pela empresa no passado, que podem definir o seu futuro. Trata-se aqui, portanto, da cultura organizacional e de um padrão consistente de comportamento do longo do tempo, questões que também são tratadas por Ansoff (1990) e Mintzberg (1994).

A segunda dimensão é a estratégia como uma forma de estabelecimento do propósito organizacional, em termos de objetivos, programas de ação e prioridades de alocação de recursos de longo prazo. Esta é a dimensão clássica do conceito de estratégia, utilizada por outros autores como Chandler (1962), Ansoff (1977) e Day (1990). É importante que estes objetivos e programas estratégicos estejam alinhados com a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos, de modo a assegurar a consistência estratégica.

A terceira dimensão é a estratégia como uma definição do domínio competitivo da organização; e a segmentação do negócio é o primeiro passo para tal definição, uma vez que identifica o domínio do negócio, e em que pontos a organização é competitiva e como deve competir. É uma atividade-chave para análise do negócio, estratégia de posicionamento, alocação de recursos e gestão de *portfolio*.

A quarta dimensão é a estratégia como uma resposta às oportunidades e ameaças externas, assim como aos pontos fortes e fracos da organização, como forma de obter vantagem competitiva. Esta dimensão apresenta a importância da estratégia como uma forma de extrair

o melhor da combinação do ambiente externo com as capacidades internas da empresa, para se obter vantagens competitivas.

A quinta dimensão é a estratégia como um canal de diferenciação das atividades gerenciais da corporação, das unidades de negócio e dos níveis funcionais, uma vez que os diferentes níveis hierárquicos têm diferentes níveis de responsabilidade em termos de sua contribuição para a estratégia da organização.

A sexta e última dimensão é a estratégia como uma definição das contribuições econômicas e não-econômicas que a organização pretende entregar a seus *stakeholders*. Esta dimensão parte da visão de que a estratégia deve, além de maximizar o retorno aos acionistas da organização, estabelecer contratos sociais com seus *stakeholders*, para continuar sendo competitiva e rentável.

Ao contemplar os diferentes aspectos tratados pelos demais autores, Hax e Majluf (1991) apresentam um conceito mais completo. Ademais, o detalhamento das seis dimensões vai além do conceito de estratégia, adentrando em sua formulação.

2.1.2. Formulação da Estratégia Corporativa

Ao formular sua estratégia corporativa, a empresa deve antes considerar algumas premissas importantes, que são destacadas por Porter (1987). A primeira delas é o fato de que a estratégia corporativa deve se preocupar com o crescimento da empresa, e não com as forças competitivas, uma vez a concorrência ocorre no nível das unidades de negócio, e, portanto, devem ser tratadas somente naquele momento. A segunda premissa é a de que o processo de diversificação necessariamente leva ao aumento de custos e a restrições para as unidades de negócios existentes. E por fim a terceira premissa é o fato de que os acionistas da empresa podem diversificar seus próprios riscos alocando seus recursos em diferentes negócios. Portanto, uma empresa não deve optar pela diversificação apenas para reduzir seu risco, dado que os acionistas podem fazer isso de forma mais eficiente. A empresa deve optar pela diversificação quando esta efetivamente propiciar um retorno maior à empresa, do que a escolha pela não-diversificação.

“A administração estratégica é um processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais PIs (públicos interessados)” (HARRISON, 2005, p.26).

As decisões estratégicas são aquelas que concernem à sustentabilidade no longo prazo da organização, contemplando a decisão de alocação de recursos atuais e o desenvolvimento de novos recursos, com o objetivo de assegurar o crescimento saudável da organização. O uso de tais recursos deve ser otimizado ao máximo pela empresa, coordenando-os por área funcional e de acordo com a demanda de mercado (CHANDLER, 1962).

É exatamente pelo fato de que o ambiente externo está em constante mudança, que a formulação de uma estratégia se faz necessária, com a definição de um padrão de respostas planejadas para estas mudanças (WEBSTER, 1974; PORTER, 1979).

Ansoff (1977, p.4) afirma que “as decisões estratégicas preocupam-se com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos”.

Para Ohmae (1985), a estratégia corporativa deve ter como foco a busca de uma vantagem sobre os concorrentes, sempre tendo em mente a satisfação das necessidades do mercado-alvo.

Nota-se, portanto, que estes autores (CHANDLER, 1962; WEBSTER, 1974; ANSOFF, 1977; OHMAE, 1985) destacam a importância da estratégia com foco no ambiente externo (mercado e concorrência).

A organização, em sua estratégia de crescimento, deve contemplar primeiramente o uso eficiente de seus recursos para atender ao mercado atual, com os produtos que comercializa. Essa estratégia, no entanto, é limitada na medida em que em um dado momento o mercado atinge a maturidade em termos de poder aquisitivo do consumidor, tecnologia, área de atuação, entre outros. Desta forma, a organização deve buscar uma nova forma de

crescimento, por meio da expansão de seu mercado de atuação e/ou da ampliação da oferta ao mercado, em termos de linhas de negócios comercializadas (CHANDLER, 1962).

Tais estratégias de crescimento corporativas são tratadas de forma similar, porém ampliadas, por Ansoff (1977), ao afirmar que a estratégia corporativa é formada por quatro características complementares: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. O vetor de crescimento aponta o direcionamento futuro da empresa, em termos da combinação de produtos e mercados de atuação. O Quadro 2.1 a seguir apresenta os componentes do vetor de crescimento.

Quadro 2.1 Componentes do Vetor de Crescimento

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

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

O primeiro vetor, *penetração de mercado*, corresponde ao crescimento da empresa por meio da ampliação de sua participação nos mercados em que já atua, com os produtos já comercializados. O segundo vetor, *desenvolvimento de mercados*, corresponde ao crescimento em mercados novos, com os produtos já comercializados pela empresa. O terceiro vetor, *desenvolvimento de produtos*, indica a possibilidade de ampliação da participação no mercado em que a empresa já atua, com a oferta de novos produtos. O último vetor, denominado *diversificação*, denota o crescimento por meio da oferta de novos produtos a novos mercados, ambos desconhecidos previamente pela empresa (ANSOFF, 1977).

De forma similar ao vetor de crescimento, Mintzberg (1994) aponta a importância em considerar, no seu processo de formação, a estratégia como posição e como perspectiva – resultando também em uma matriz. A posição analisa os produtos (atual e novo) e a perspectiva analisa a forma como a empresa conduz seus negócios (perspectiva atual e nova). Esta última tem forte similaridade com o vetor “missão” apresentado por Ansoff (1977).

Ansoff (1977) trata ainda, dentre as características da estratégia, das vantagens competitivas, que dão à empresa uma forte posição concorrencial. E a última característica apontada é a sinergia, que reflete a capacidade de uma empresa de aproveitar suas competências ao entrar em uma nova área de produto e mercado.

Uma ampliação da questão da sinergia é a análise de Ohmae (1985), que afirma que esta é uma fonte de vantagem competitiva, em termos de custo ou de qualidade, de empresas conglomeradas quando comparadas com empresas únicas. Tal sinergia, de acordo com Ohmae (1985), pode ser obtida em diversas áreas, como tecnologia de produção, investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição, imagem da corporação entre outros.

Segundo Chandler (1962), a formulação de políticas e procedimentos pode ser definida como uma atividade estratégica, ao passo que sua implementação é a consequência da estratégia.

O processo de formação da estratégia é composto por diversas etapas, sendo que estas apresentam algumas diferenças, assim como semelhanças, entre autores. Ansoff (1977) propõe um esquema para a formulação de estratégias, conforme apresentado na Figura 2.1 a seguir.

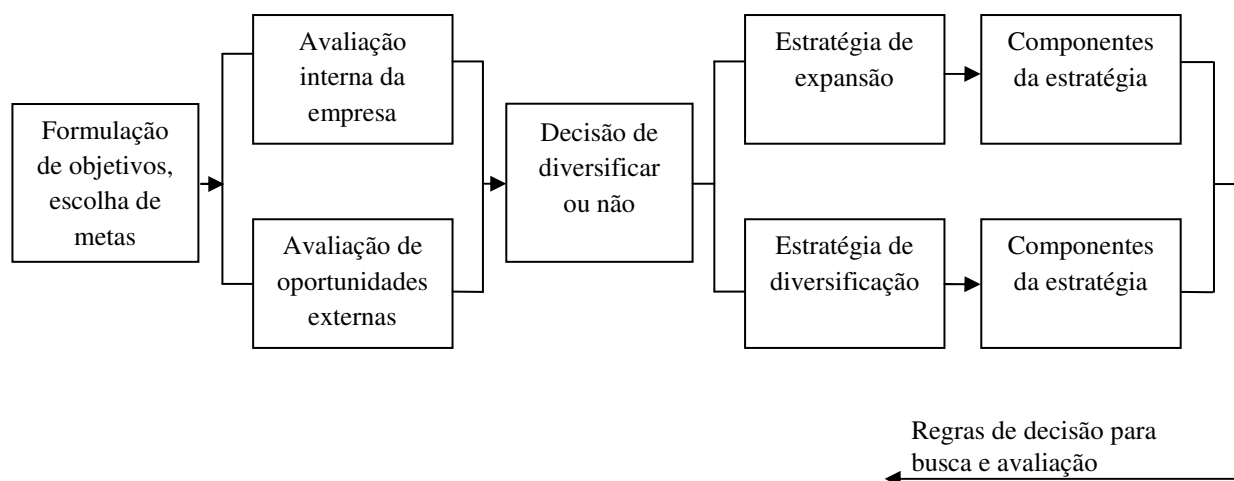


Figura 2.1 Decisões no Processo de Formulação de Estratégia

Fonte: ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977, p.23.

É evidente a importância da formulação de objetivos como a primeira etapa do delineamento da estratégia corporativa. Tais objetivos devem ser baseados na rentabilidade da empresa, ou seja, na taxa de retorno sobre seus investimentos. Ademais, é importante destacar a análise dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades externas, antes da decisão entre diversificar ou expandir.

O processo de formulação da estratégia possui semelhanças na perspectiva de Ohmae (1985), pois deve contemplar três elementos básicos, que compõem o que denomina de Triângulo Estratégico, representado na Figura 2.2 a seguir: a corporação, os clientes e a concorrência. A empresa deve buscar diferenciar-se da concorrência, utilizando seus pontos fortes para atender os clientes de forma superior.

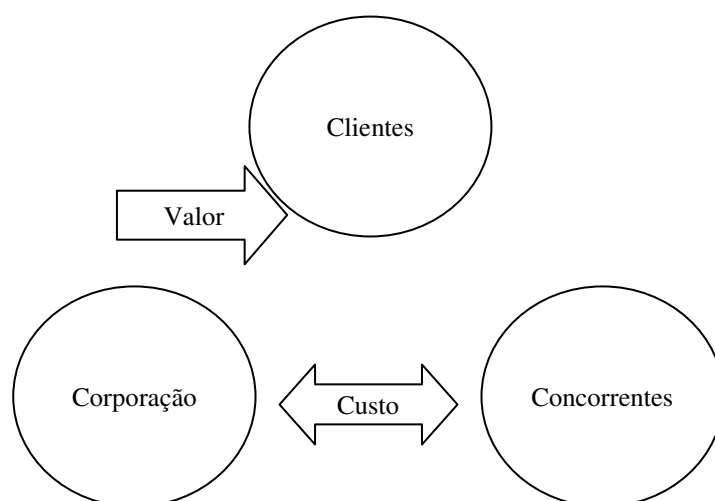


Figura 2.2 Os Três C's Estratégicos

Fonte: OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1985, p.90.

Ohmae (1985) destaca ainda que o raciocínio estratégico deve ser realizado de forma constante, ou seja, ele não deve ser realizado em apenas um momento, mas sim diariamente.

Ansoff (1990, p. 97) destaca que a estratégia pode ser implícita, de conhecimento apenas da alta direção, sendo esta mais favorável em ambientes estáveis em termos competitivos e com mercados em expansão. Desta forma, é possível que a estratégia se altere gradativamente, pois a cultura organizacional poderá se adaptar lentamente à nova estratégia. No entanto, em ambientes mais competitivos, com mercados estáveis em termos de crescimento, demanda-se uma estratégia explícita e sistemática. Tal estratégia deve envolver não apenas a alta direção, mas também outros elementos da organização, como o departamento de marketing e de

pesquisa e desenvolvimento, por darem importantes contribuições para a formulação da estratégia e por serem seus principais executores.

Porter (1987) propõe um programa de ação para a formulação da estratégia corporativa, formado por sete etapas:

- Identificar as inter-relações entre as já existentes unidades de negócio;
- Escolher as competências essenciais que servirão como base para a estratégia corporativa;
- Criar mecanismos para facilitar as inter-relações entre as competências essenciais, e preparar um espaço para futuras diversificações relacionadas;
- Identificar oportunidades de diversificação que permitam compartilhar as atividades;
- Identificar oportunidades de diversificação pela transferência de habilidades, caso as oportunidades da etapa anterior sejam limitadas ou já exauridas;
- Identificar oportunidades de diversificação via reestruturação;
- Quando a diversificação não for possível, distribuir dividendos aos acionistas.

Outro modelo de formação da estratégia é apresentado por Mintzberg (1994), chamado de modelo da escola de design. Ele é formado, conforme ilustrado na Figura 2.3 a seguir, por aspectos externos – as oportunidades e ameaças do ambiente – e internos – competências distintas, resultantes das forças e fraquezas da organização. As oportunidades do ambiente devem ser aproveitadas, levando-se em consideração as forças da empresa. As ameaças do ambiente devem ser evitadas e as fraquezas da empresa trabalhadas. Estas análises compõem a etapa prévia ao processo de criação das estratégias, que em seguida são avaliadas para posterior escolha da melhor estratégia. Nestas etapas, a empresa considera ainda seus valores organizacionais e aspectos de ética e responsabilidade social. Uma vez selecionada, a estratégia está pronta para ser implementada.

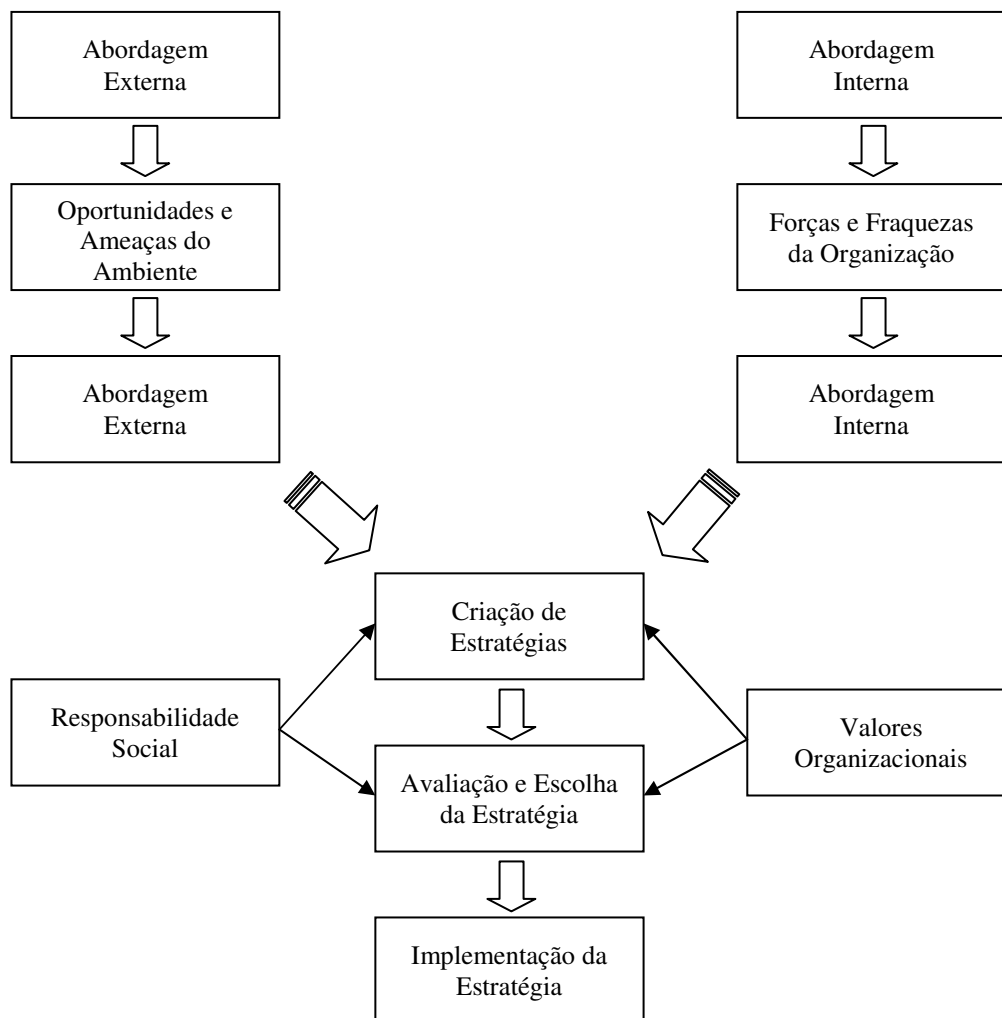


Figura 2.3 Modelo de Formação da Estratégia da Escola de Design

Fonte: MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hertfordshire: Prentice Hall, 1994, p.37.

Algumas premissas sustentam este modelo, tendo sido estudadas e divulgadas por Christensen *et al.* (1982 *apud* MINTZBERG, 1994):

- A formação da estratégia deve ser um processo de elaboração controlado e consciente;
- A responsabilidade pelo processo deve ser do principal executivo da empresa (CEO). Esta pessoa deve ser O estrategista;
- O modelo de formação estratégica deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas: as melhores são resultado de um processo de design criativo;
- As estratégias devem estar completamente desenvolvidas após o processo de design;

- As estratégias devem ser feitas de forma explícita e, se possível, articuladas;
- Finalmente, as estratégias devem ser formuladas.

Outro modelo apresentado por Mintzberg (1994) é de Planejamento, cujo modelo apresentado anteriormente na Figura 2.3 também serve de referência. Há muitas similaridades entre estes modelos, porém com algumas diferenças com relação às premissas. Mintzberg (1994) resumiu as premissas básicas do modelo de Planejamento, que são apresentadas a seguir:

- A formação da estratégia deve ser um processo controlado e consciente, assim como deve ser um processo formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por tarefas e assistida por técnicas;
- A responsabilidade pelo processo é do principal executivo (CEO); e a responsabilidade por sua execução é dos planejadores em prática;
- As estratégias resultantes deste processo devem estar completamente desenvolvidas como posições genéricas, explicadas em detalhe com relação a objetivos, orçamentos, programas e planos de operação de diversos tipos, para que possam ser implementadas.

Após formular a estratégia corporativa, esta é, ao longo do tempo, implementada. Algumas de suas ações não chegam a se concretizar, uma vez que o ambiente competitivo pode mudar e algumas adaptações podem ser necessárias. Existem, portanto, as estratégias que são planejadas, sendo que destas algumas não são realizadas, e outras (espera-se que a maioria) são colocadas em prática.

Uma importante contribuição de Mintzberg (1994) são as chamadas estratégias emergentes, que resultam de ações de curto prazo. Quando tomadas em conjunto, formam um padrão de comportamento que resulta em uma estratégia corporativa não planejada, porém realizada.

Isso ocorre porque poucas (quando nenhuma) estratégias planejadas podem ser completamente implementadas – isso implicaria um engessamento muito forte das ações de uma organização, dando-lhe pouca flexibilidade para adaptação ao ambiente competitivo em mutação. Da mesma forma, as estratégias implementadas não podem ser apenas resultado de estratégias emergentes, uma vez que a organização não teria controle algum sobre seu rumo.

Portanto, a estratégia efetivamente realizada é resultado, em parte, de uma estratégia formulada, planejada; e em parte de uma estratégia emergente.

Mintzberg (1994) ressalta que não há um período ou regularidade na revisão da estratégia da organização. Como forma de sistematizar, as organizações em geral revêem sua estratégia anualmente, mas não há evidência alguma de que este seja um período apropriado, seja de uma forma geral, ou por setor da economia. Pelo contrário, as reais mudanças na estratégia de uma organização são irregulares e ocorrem de acordo com sua necessidade. Muitas vezes, uma empresa mantém sua estratégia estável durante um longo período e, então, faz uma mudança drástica repentinamente.

2.1.3. Hierarquia do Processo Estratégico

De acordo com Ohmae (1985, p.13) “o objetivo da estratégia empresarial é produzir as condições mais favoráveis ao seu lado e procurar com exatidão o momento apropriado para atacar ou recuar, avaliando-se sempre com correção os limites do compromisso que se assume.”

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

Mintzberg (1994) também aborda a questão da hierarquia das estratégias, mostrando que estas fluem das estratégias corporativas (relacionadas ao *portfolio* de negócios), para as estratégias de unidades de negócio (relacionadas à posição competitiva em células de produto-mercado específicas), e para as estratégias funcionais (relacionadas a marketing, produção, suprimentos, finanças, recursos humanos etc).

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

No segundo nível, das unidades de negócio, são desenvolvidas estratégias competitivas que visam atingir os níveis de crescimento e rentabilidade desejados pela corporação. Tais estratégias competitivas devem estar, portanto, alinhadas às estratégias de crescimento, mas possuem públicos-alvo diferentes, pois visam criar e entregar valor superior aos seus clientes. Seu foco, portanto, é ser superior ao concorrente.

No terceiro nível da hierarquia estão os departamentos funcionais de cada unidade de negócio, onde são desenvolvidas ações para atingir as estratégias competitivas propostas. A Figura 2.4 a seguir ilustra os três níveis hierárquicos do processo estratégico das organizações.

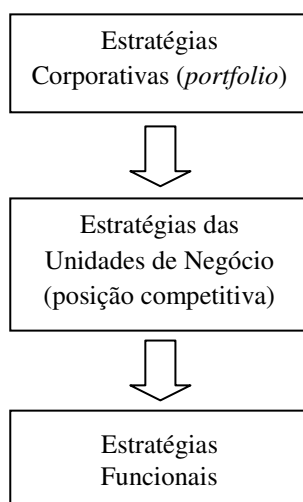


Figura 2.4 Hierarquia das Estratégias

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1994, p.70.

Anselmo e Toledo (2003) tratam da evolução histórica das estratégias de crescimento e competitiva durante o século XX, apontando a necessidade da separação entre os dois estudos e de uma estratégia competitiva mais clara. A evolução histórica destas estratégias pode ser vista no Quadro 2.2 a seguir.

Quadro 2.2 Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas das Empresas

Período	Estratégias de Crescimento	Estratégias Competitivas
Até década de 60	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento corporativo baseado em um negócio dominante; - Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos; - Crescimento dos produtos baseado na busca de volume de linhas simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração vertical para redução de custos corporativos; - Estratégia do negócio baseada na busca de volume e preço baixo; - Produtos pouco diferenciados e de preço baixo.
Anos 70 e 80	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento corporativo baseado na diversificação de negócios não relacionados (estratégia de carteiras) e criação de UENs; - Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos; - Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do risco corporativo pelo investimento em vários negócios; - Estratégia do negócio baseada na liderança de custo, diferenciação e/ou foco na indústria; - Estratégia de foco e posicionamento dos produtos.
Anos 90 e atual	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento corporativo baseado nos negócios centrais e na diversificação relacionada; - Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos; - Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia corporativa baseada nas competências essenciais da corporação; - Estratégia do negócio baseada no custo, diferenciação e/ou foco; - Estratégia de foco e posicionamento estratégico dos produtos.

Fonte: ANSELMO Estevão, TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing estratégico: estratégias de crescimento e competitiva um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. **VI Seminários em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

A conceituação das estratégias corporativas, assim como seu processo de formação, foram discutidos no capítulo 2.1 e em seus sub-capítulos. A seguir, é analisada a estratégia competitiva, que está situada no segundo nível da hierarquia das estratégias. O terceiro nível, referente às estratégias funcionais, é tratado apenas no âmbito das estratégias de marketing, contemplando os estudos de segmentação e posicionamento, e em especial sobre a geração de valor para o cliente, uma vez que este é o objetivo proposto pelo presente estudo.

2.2. Estratégia Competitiva

Após analisar as Estratégias Corporativas, que refletem as estratégias de crescimento da organização, é importante compreender que influência terá o ambiente competitivo na busca dos objetivos de crescimento.

O estudo da estratégia competitiva, apesar de ser tratado aqui didaticamente de forma separada da estratégia corporativa, não significa que um não exerça influência sobre o outro. Pelo contrário, a análise do ambiente competitivo fornece subsídios para uma melhor definição da estratégia de crescimento da corporação. E por outro lado, ao se definir a estratégia corporativa, será necessário que a estratégia competitiva esteja alinhada aos objetivos definidos por aquela, buscando, na soma de suas ações, atingir o crescimento desejado pela empresa.

A estratégia competitiva visa obter, para a organização, uma posição competitiva superior à de seus concorrentes, sendo uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986). Ela é, ainda, composta de ações ofensivas ou defensivas para que uma empresa possa competir em uma indústria. Gale (1996) aponta que as empresas obtêm sucesso ao oferecer valor superior aos seus clientes.

Segundo Ohmae (1985), ao analisarmos o contexto das organizações, podemos notar que as estratégias desenvolvidas não têm como foco serem as melhores em termos absolutos, mas sim em termos relativos. As empresas procuram desenvolver estratégias que as permitam obter desempenho superior ao da concorrência.

Posteriormente, no entanto, Ohmae (1988) afirma que o foco na concorrência deve se dar em uma etapa posterior, uma vez que a estratégia, primeiramente, deve preocupar-se em gerar valor para o comprador.

A estratégia com foco no concorrente é também tratada por Henderson (1991), segundo o qual se trata de uma busca deliberada por um plano de ação que ofereça à empresa uma vantagem competitiva em seu negócio. Tal busca é um processo iterativo, e inicia-se com o reconhecimento de onde a empresa se encontra no momento, e que recursos ela possui. Os concorrentes mais ofensivos são os mais próximos em termos de escolha de mercado de atuação e posicionamento, ou seja, a vantagem competitiva deve ser encontrada justamente na diferenciação.

Henderson (1991, p.7) aponta os elementos básicos da estratégia competitiva, quais sejam:

- Habilidade para compreender o comportamento competitivo como um sistema onde interagem concorrentes, clientes, recursos financeiros, pessoas e outros recursos;
- Habilidade para utilizar este conhecimento no planejamento de possíveis ações competitivas e prever de que forma tais ações podem afetar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que podem ser permanentemente utilizados em novas situações, ainda que seus benefícios sejam postergados;
- Habilidade para prever riscos e retornos com precisão e segurança suficientes;
- Disposição para agir.

Outra forma de análise da concorrência pode ser feita pela matriz produto x concorrência, similar à matriz produto x missão. Ela foi proposta por Ohmae (1985), sendo a principal diferença entre elas o fato de que a matriz proposta por Ansoff (1977) baseia-se no crescimento da corporação, enquanto a matriz produto x concorrência baseia-se na busca da superioridade com relação ao concorrente.

A matriz, representada no Quadro 2.3 adiante, é dividida em quatro quadrantes, de acordo com o tipo de produto oferecido (antigo/atual ou novo/criativo) e o tipo de concorrência exercida (competir ou evitar a concorrência frontal). O primeiro quadrante (fatores básicos para o êxito) visa reajustar os recursos da organização, concentrando-os na área de maior possibilidade de êxito sobre a concorrência. O segundo quadrante (superioridade relativa) busca explorar diferenças com relação à concorrência, de forma a não precisar enfrentá-la diretamente. O terceiro quadrante (iniciativa vigorosa) é mais adequado para mercados estagnados, em que o concorrente já se encontra bem estabelecido. Neste caso, sugere-se a busca de uma nova forma de competição, com um novo produto ou conceito no mercado. O último quadrante (graus de liberdade estratégica) foca-se na inovação, por meio da abertura de novos mercados ou da criação de novos produtos (OHMAE, 1985). Esta última estratégia assemelha-se bastante ao vetor de crescimento “diversificação”, proposto por Ansoff (1977).

Quadro 2.3 Quatro Estratégias Básicas

PRODUTO	Antigo / Atual	Novo / Criativo
CONCORRÊNCIA		
Competir (com sabedoria)	Fatores básicos para o êxito Intensificar a diferenciação funcional	Iniciativa vigorosa Perguntar “por quê? por quê?”
Evitar a concorrência frontal	Superioridade relativa Explorar o ponto fraco da concorrente	Graus de liberdade estratégica Elevar ao máximo o proveito do usuário

Fonte: OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1985, p.37.

2.2.1. Vantagem Competitiva

Porter (1989) aponta que há dois aspectos centrais na escolha mais adequada da estratégia competitiva. O primeiro é a atratividade da indústria, em termos de rentabilidade no longo prazo, uma vez que a rentabilidade média da indústria tem impacto direto na rentabilidade da empresa. O segundo aspecto são os determinantes da posição competitiva da empresa na indústria, ou seja, os fatores que levam determinadas empresas a serem muito mais rentáveis do que outras, dentro da mesma indústria. Ambos os fatores podem ser moldados pela organização, apesar de ser mais difícil alterar o primeiro deles, a atratividade da indústria.

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do **valor** (grifo da autora) que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1989, p.2).

A vantagem competitiva pode advir de uma liderança em custos ou de uma estratégia de diferenciação, e o valor gerado destas estratégias deve ser superior ao valor gerado pela concorrência. Mas este é o resultado de um processo, pois de acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva deve ser compreendida não pela análise da empresa como um todo, mas sim pelas diversas atividades que uma organização executa, como marketing, logística, recursos humanos entre outras. Neste processo, cada atividade pode contribuir para a redução de custos ou para a criação de diferenciação.

Desta forma, Porter (1989) sugere o uso da Cadeia de Valores como ferramenta para análise em conjunto destas atividades, com o objetivo de geração de valor e conseqüente vantagem competitiva. Além da cadeia de valor da empresa, há ainda as cadeias de valor de seus

fornecedores, do canal e do comprador final. O conjunto destas cadeias forma o Sistema de Valor, representado na Figura 2.5 a seguir. A empresa deve, portanto, buscar a redução de custo e a diferenciação não apenas em sua cadeia de valor, mas também em todo o sistema de valor.

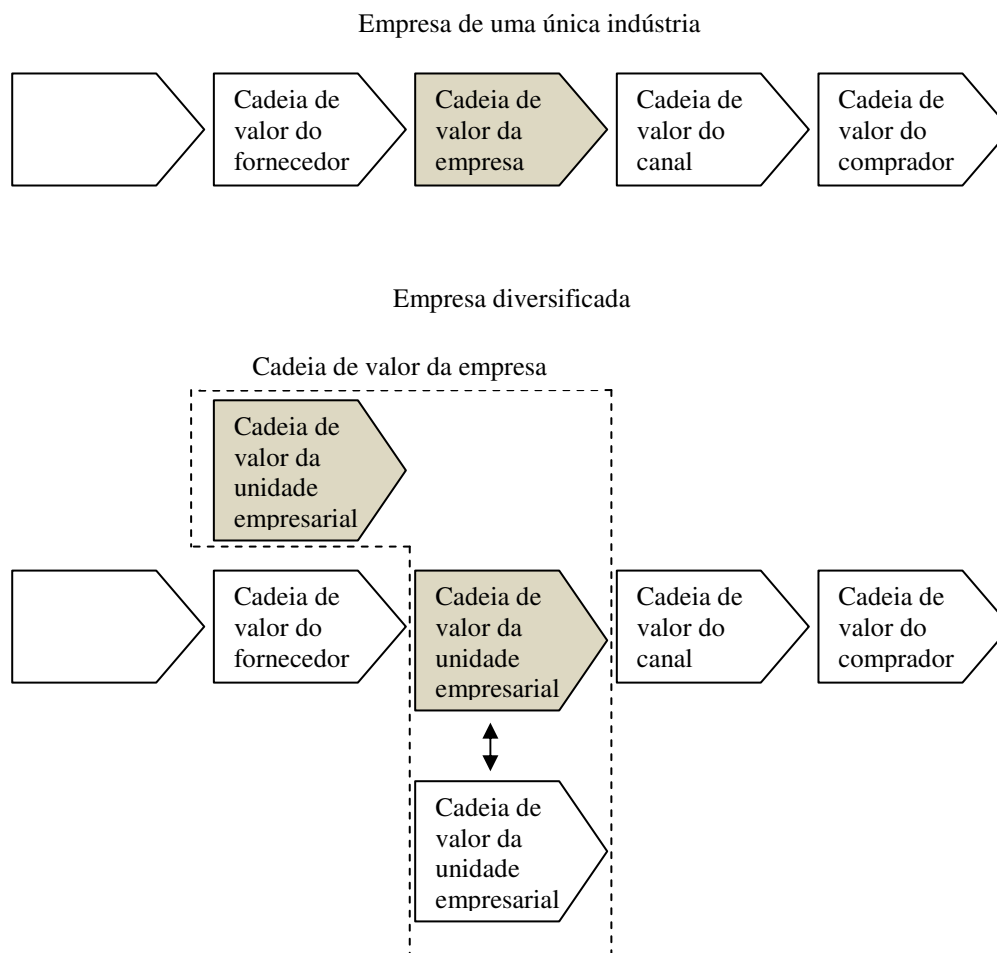


Figura 2.5 O Sistema de Valores

Fonte: PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p.32.

As empresas concorrentes dentro de uma mesma indústria têm, freqüentemente, diferentes cadeias de valor. “As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p.34).

Utiliza-se o termo valor, pois é este que deve ser utilizado na análise da posição competitiva, e não o custo. O preço praticado pela empresa, e aceito por seu mercado consumidor é reflexo do valor que ela consegue gerar. E a organização será rentável se o faturamento obtido puder

exceder os custos envolvidos com a geração do produto. Assim, a cadeia de valor proposta por Porter (1989) consiste em (i) atividades de valor, por meio das quais a empresa cria um produto de valor para seu mercado consumidor; e (ii) margem, que é resultado do valor total gerado e captado no mercado menos os custos envolvidos na geração deste valor. A Figura 2.6 ilustra uma cadeia de valor genérica.

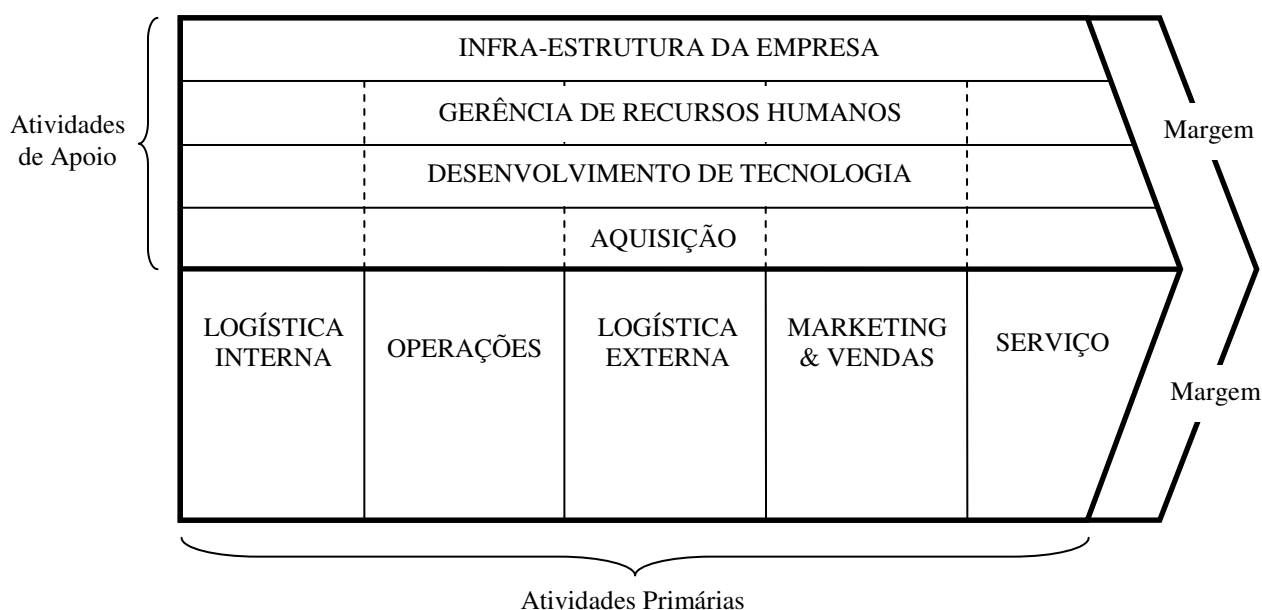


Figura 2.6 A Cadeia de Valores Genérica

Fonte: PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p.35.

As atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviço) são aquelas relacionadas à produção dos bens ou serviços, e ao processo de transferência destes aos consumidores. Já as atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição / compras) são aquelas que se relacionam com todas ou diversas atividades primárias, não estando relacionadas à produção ou transferência de produtos, mas apóiam a cadeia inteira.

Cada atividade pode ser desagregada em sub-atividades, como fluxo de pedidos, pesquisa de mercado, montagem, recrutamento, manutenção etc. Para identificar o grau de desagregação mais apropriado, Porter (1989) sugere o uso de três princípios: as atividades (i) têm economias diferentes. (ii) têm um alto impacto em potencial de diferenciação e (iii) representam uma proporção significativa ou crescente de custo.

É interessante destacar que os elos entre as atividades são muito importantes para o estabelecimento de vantagens competitivas, por meio de otimização de processos comuns a diferentes áreas e melhor coordenação das ações executadas. De acordo com Porter (1989), este elos surgem pois:

- A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes;
- O custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas;
- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo;
- Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de forma diferente.

Além dos elos entre as atividades da empresa, há ainda os elos entre as cadeias de valor do sistema, uma vez que cada cadeia contribui para agregar valor para a cadeia do cliente final. Assim, aqui também a otimização e coordenação com as diferentes cadeias podem ajudar a reduzir custos ou oferecer diferenciação para a cadeia seguinte, ajudando o cliente a gerar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Estes valores criados, no entanto, devem ser percebidos pelos compradores, a fim de que estes estejam dispostos a pagar um preço *premium* pelo valor gerado e agregado.

Porter (1989) destaca que a origem da diferenciação está relacionada à forma como a cadeia de valores de uma empresa se relaciona com a cadeia de valores de seu cliente. Ou seja, é importante entender de que forma o produto adquirido é utilizado pelo cliente, para melhor compreender as necessidades e/ou desejos que estão sendo satisfeitas.

2.2.2.O Modelo de Estratégia Competitiva de Michael Porter

Em fins da década de 1970, Porter (1979) discute e apresenta o modelo das cinco forças competitivas, que tem como foco a análise da competitividade de uma indústria. Tal modelo é apresentado na Figura 2.7, que considera como as cinco forças: (i) ameaça de novos entrantes, (ii) poder de negociação dos fornecedores, (iii) poder de negociação dos compradores, (iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos e (v) rivalidade entre as empresas existentes. A estratégia competitiva deve relacionar a empresa a seu meio ambiente, em especial à indústria

em que ela compete, e sua meta deve ser encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender contra tais forças ou ainda influenciá-las a seu favor.

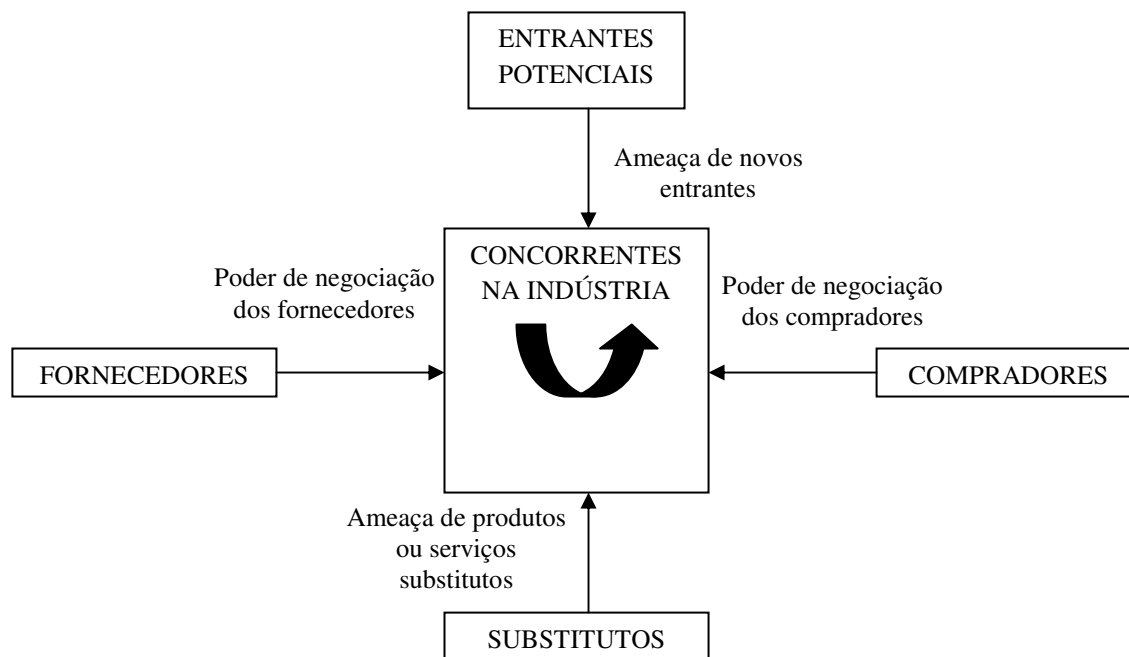


Figura 2.7 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: PORTER, Michael E.. How competitive forces shape strategy. 1979. In **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991, p.12.

A entrada de novos concorrentes no mercado pode gerar maior capacidade de produção, ou seja, maior oferta de produtos no mercado, além é claro da busca de participação de mercado das novas empresas e de seus substanciais recursos. Economias de escala, diferenciação de produtos, altos investimentos iniciais, redução de custos por meio da curva de experiência, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais podem ser úteis como barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado (PORTER, 1979).

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha aumentando os preços ou reduzindo a qualidade de sua oferta, podendo reduzir a lucratividade da organização-cliente. O mesmo ocorre com os compradores, que por seu lado exercem seu poder de barganha para que haja redução de preços e melhoria da qualidade dos produtos ofertados, colocando um concorrente contra o outro (PORTER, 1979).

Os produtos substitutos limitam o potencial de uma indústria, a não ser que as empresas consigam melhorar a qualidade de seus produtos ou diferenciá-los de outra forma, como, por

exemplo, trabalhando a imagem da marca. É importante destacar ainda que os produtos substitutos tendem a entrar com mais intensidade no mercado se algum novo desenvolvimento aumenta a competição em seus próprios mercados, provocando redução de preços ou melhoria da qualidade ou performance dos produtos (PORTER, 1979).

Barroso de Siqueira (2005) ressalta que existe, ainda, uma sexta força neste modelo, que seria o Poder do Estado.

Para lidar com estas forças competitivas, Porter (1986) sugere a abordagem de três estratégias genéricas, das quais a organização deve selecionar preferencialmente apenas uma para obter sucesso.

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação;
3. Enfoque.

A estratégia de **liderança no custo total** visa obter baixo custo em relação ao concorrente, e para tal necessita de agressivas instalações com escala eficiente, busca incessante de redução de custos por experiência e por controle rígido da produção e de despesas gerais. Esta é uma posição que defende a empresa de compradores poderosos, pois estes só poderão pressioná-la por preços mais baixos até o nível do concorrente. Sendo seu custo mais baixo, ela ainda se mantém competitiva. Esta posição também defende a empresa de novos entrantes no mercado, uma vez que as economias de escala obtidas servem como barreiras de entrada substanciais. É importante que a empresa tenha em mente que se trata de uma estratégia que exige altos investimentos iniciais, fixação de preços agressiva e potenciais prejuízos iniciais para que ela consiga consolidar sua participação de mercado (PORTER, 1986).

Harrison (2005) afirma que as empresas que buscam uma estratégia de baixo custo normalmente utilizam um ou mais dos seguintes fatores: (i) previsão de demanda acurada, combinada com alta utilização da capacidade, (ii) economias de escala, (iii) avanços tecnológicos, (iv) terceirização ou (v) efeitos de aprendizado / experiência.

É uma estratégia que propicia à organização retornos acima da média da indústria, em função dos menores custos que os concorrentes, uma vez que estes sofrerão antes as pressões

competitivas. Porter (1986) ressalta, no entanto, que a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas, pois se o produto não for considerado comparável ou aceitável pelos consumidores, então a empresa será forçada a reduzir muito seu preço, não obtendo, portanto, retornos mais altos que seus concorrentes. Se isso acontecer, a vantagem deixará de ser sustentável no longo prazo.

Existem alguns riscos associados à estratégia de liderança no custo total, que Porter (1986) destaca:

- Inovação tecnológica que venha a anular o investimento ou o aprendizado anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no seu composto de marketing, em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que comprometem a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço.

Já a estratégia de **diferenciação** consiste em diferenciar o produto ou serviço por meio de um ou mais atributos que muitos consumidores valorizam, posicionando-se como a empresa que satisfaz aquela necessidade singular, de forma única. Desta forma, a empresa pode cobrar um preço-prêmio pelo produto ou serviço ofertado, mas é importante destacar que este deve ser superior aos custos extras em que a empresa incorre para oferecer a diferenciação.

Esta é uma estratégia que também permite à empresa obter retornos acima de média, ao evitar a rivalidade competitiva, uma vez que seus consumidores serão mais fiéis à marca, por uma questão de preferência, e serão menos sensíveis ao preço. Tal fidelidade dos clientes e a oferta de um produto superior inibem a entrada de novos concorrentes. O poder dos compradores também fica reduzido, pois estes têm maior dificuldade para comparar a oferta da empresa com a oferta dos concorrentes (PORTER, 1986).

Também nesta estratégia existem alguns riscos associados que são destacados por Porter (1986):

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade do comprador à marca;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui;
- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Por fim, a estratégia de **enfoque** é baseada na escolha de um determinado segmento de mercado (segmento de linha de produtos, mercado geográfico entre outros) e adaptar a estratégia para atendê-lo. “A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1986, p.52).

Assim, a empresa pode aproveitar a subotimização dos concorrentes em dois cenários. No primeiro, ela pode atender seus clientes com uma oferta melhor que a de seus concorrentes, quando estes tenham um desempenho inferior na satisfação das necessidades de determinado segmento de mercado. No segundo cenário, se os concorrentes têm um desempenho superior, mas possuem custos mais altos para atender aquele segmento, a empresa pode oferecer um produto a preços mais baixos, por trabalhar exclusivamente com aquele segmento.

Esta estratégia claramente propicia à empresa retornos acima da média da indústria, pois significa que a empresa tem uma posição de baixo custo ou de diferenciação – ou até mesmo ambas, e estas posições proporcionam maior competitividade à organização, conforme discutido anteriormente.

Assim como nas estratégias anteriores, aqui existem alguns riscos associados, destacados por Porter (1986):

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as

vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;

- As diferenças nos produtos pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- Os concorrentes encontram sub-mercados *dentro* do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Outros requisitos das estratégias genéricas são apresentados por Porter (1986) no Quadro 2.4 reproduzido a seguir.

Quadro 2.4 Outros requisitos das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento de produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p.55.

Neste modelo, não é possível para as empresas ficarem no meio-termo, ou seja, tentarem praticar as estratégias de baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo. Primeiramente porque há inconsistência na cultura organizacional necessária. E em segundo lugar porque ela irá perder ou os grandes clientes que buscam grandes volumes e pressionam por baixos preços, ou as altas margens proporcionadas pelos clientes que buscam diferenciação. O cenário mais provável é o de que a empresa que selecione o meio-termo tenha uma baixa rentabilidade e não seja competitiva no mercado (PORTER, 1986).

2.2.3.O Modelo da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View)

Enquanto o modelo de estratégia competitiva proposto por Porter (1986) tem o enfoque no ambiente externo à organização, o modelo da visão baseada em recursos dá mais ênfase aos recursos internos, em que as habilidades e capacidades dominadas por uma organização podem levá-la a um desempenho superior. Segundo Penrose (1959 *apud* HARRISON, 2005), a empresa pode ser vista como uma estrutura que coordena atividades de diversos grupos ou pessoas, assim como um conjunto de recursos produtivos, que podem influenciar o desempenho competitivo.

Hamel e Prahalad (1995, p.27) também defendem a estratégia competitiva do modelo da visão baseada em recursos, afirmando que “a competição pela liderança das chamadas competências essenciais (core competence) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas”. No entanto, é importante destacar que a estratégia de uma empresa não deve ser baseada nos seus recursos atuais, ou de seus concorrentes, e sim pela capacidade que a empresa ou seus concorrentes têm em dinamizar estes recursos.

O estudo de Hamel e Prahalad (1995) baseia-se em seis premissas:

- (i) A empresa pode ser concebida como um portfólio de produtos, bem como um portfólio de unidades de negócio concentradas em produtos ou mercados;
- (ii) As limitações de recursos não são necessariamente um obstáculo à conquista da liderança global, nem tampouco a abundância de recursos é garantia da continuidade da liderança;
- (iii) Existem grandes diferenças entre as empresas no mercado e o impacto competitivo que elas são capazes de gerar com uma determinada quantidade de recursos;
- (iv) Os ganhos em eficiência baseados na alavancagem provêm principalmente da melhoria nos índices de produtividade (faturamento e lucros líquidos), e não da redução de custos (investimento e número de funcionários);
- (v) A tarefa de alocação de recursos da alta gerência recebeu atenção excessiva quando comparada à tarefa da alavancagem de recursos;
- (vi) A capacidade de alavancagem de recursos é o mecanismo de seleção definitivo na batalha da liderança no setor.

A análise destas premissas mostra o foco que se dá na geração e gestão dos recursos para a estratégia competitiva das organizações. O foco da competição deixa de ser por produto ou negócio, e passa a ser entre empresas – a forma como estas gerem e alavancam seus recursos.

Hamel e Prahalad (1995) enfatizam a importância das competências essenciais para a alavancagem dos recursos. Tal competência é um conjunto de habilidades e tecnologias pessoais e organizacionais, integradas de tal forma que fornecem uma vantagem competitiva à empresa à qual pertencem. Para uma competência ser essencial, ela precisa passar por três testes. Primeiramente, ela deve ser percebida (ainda que indiretamente) e valorizada pelo cliente. Ela deve também proporcionar uma diferenciação da empresa com seus concorrentes, ou seja, deve ser única ou muito superior à mesma competência de outras organizações. Por fim, a empresa deve ser capaz de expandi-la para novos produtos, serviços ou aplicações, a partir desta competência essencial.

A empresa deve se preocupar, portanto, não apenas com a gestão de suas competências essenciais, mas também com sua expansão e com a aquisição de novas competências. A matriz apresentada na Figura 2.8 é uma proposta de agenda de aquisição de competências essenciais, elaborada por Hamel e Prahalad (1995, p.264).

Competência essencial	Nova	<i>Liderança em 10</i> Que novas competências essenciais precisaremos para criar e proteger e ampliar nossa franquia nos mercados atuais?	<i>Megaoportunities</i> Que novas competências essenciais precisaríamos criar para participar de mercados mais interessantes no futuro?
	Existente	<i>Preenchimento dos espaços</i> Qual é nossa oportunidade para melhorar nossa posição nos mercados existentes, alavancando melhor as atuais competências essenciais?	<i>Espaços em branco</i> Que novos produtos ou serviços poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais?
		Existente	Novo
		Mercado	

Figura 2.8 Definição da Agenda de Competências Essenciais

Fonte: HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 264.

Harrison (2005) trabalhou de forma mais aprofundada a questão dos diversos recursos que uma organização coordena, dividindo-os em categorias, apresentadas na Figura 2.9 a seguir.

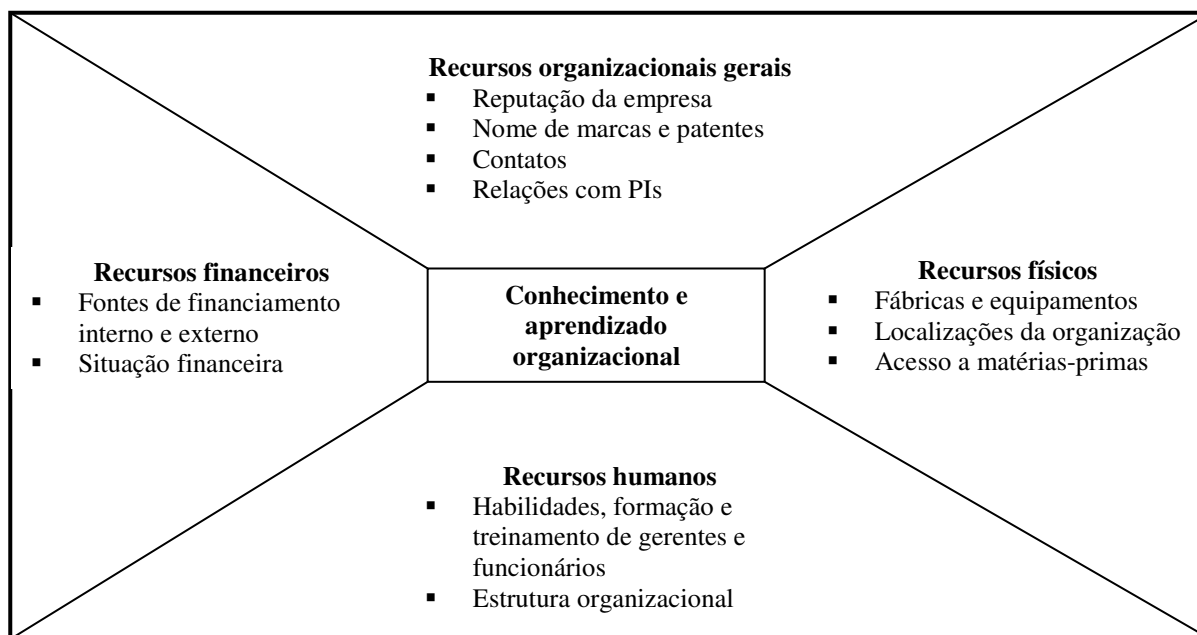


Figura 2.9 A organização como um conjunto de recursos

Fonte: HARRISON, Jeffrey. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 30.

Os recursos apresentados estão todos interligados, sendo que cada um deles tem impacto nos demais.

Os **recursos financeiros** podem ser uma fonte de vantagem, mas raramente se qualificam como únicos ou difíceis de imitar. É importante destacar, no entanto, que fluxo de caixa forte, baixos níveis de débito, índice de crédito forte, acesso a capital com juros baixos e boa reputação de credibilidade, podem atuar como fonte de flexibilidade estratégica. Além disso, a capacidade de investir em aptidões únicas, valiosas e difíceis de imitar está sempre associada aos recursos financeiros disponíveis (HARRISON, 2005).

Os **recursos físicos** são compostos por fábricas, equipamentos, instalações, acesso a matérias-primas, entre outros. Além disso, podem ser compreendidos pelas atividades e processos que geram valor para a organização, no mesmo conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1989). Uma empresa pode desenvolver vantagem competitiva em qualquer atividade primária ou de apoio, na forma como combina as duas, ou na forma como as atividades internas são conectadas ao ambiente externo.

Quando se trata de **recursos baseados em pessoas**, é importante destacar que cada pessoa é única, e os colaboradores de uma empresa são seu ativo único e mais valioso. O público interno é composto por funcionários, gerentes e proprietários da organização.

Uma boa liderança estratégica, exercida pelo presidente da empresa, tem um impacto importante nas estratégias e no seu desempenho. Suas responsabilidades são: (i) criar visão organizacional, (ii) estabelecer valores importantes para a organização, (iii) desenvolver estratégias e estrutura gerencial, (iv) promover um ambiente que conduza ao aprendizado e ao desenvolvimento organizacional, e (v) atuar como um administrador para a organização.

No entanto, uma liderança compartilhada, com a participação de outros níveis da organização, é fundamental. A falta de trabalhadores qualificados contribui para aumentar a falta de competitividade. É necessário que a empresa tenha uma equipe de trabalho bem treinada, capaz de aprender novos métodos e novas formas de fazer negócios à medida que os ambientes mudam.

Líderes, gerentes e funcionários podem ser fonte de vantagem competitiva, mas para isso é importante que a estrutura organizacional e a cultura organizacional sejam também adequadas (HARRISON, 2005).

Ao lidar com seus **recursos baseados em conhecimento e aprendizado organizacional** a empresa deve ter em mente que a riqueza é criada cada vez mais por meio da administração de conhecimento, que pode ser dividido em (i) conhecimento básico, associado à criação de um produto ou serviço, ou (ii) conhecimento integrador, que é aquele que ajuda a integrar várias atividades, aptidões e produtos. O primeiro é mais fácil de adquirir, já o segundo é mais complexo, e por isso tem maior tendência à criar vantagem competitiva.

Uma das tarefas gerenciais mais importantes é facilitar (i) a criação, (ii) a retenção, (iii) o compartilhamento, e (iv) a utilização de conhecimento. As tarefas associadas a cada um destes itens é apresentada no Quadro 2.5 a seguir.

Quadro 2.5 Tarefas associadas à criação e à utilização de conhecimento interno

Tarefa	Descrição
Criação de conhecimento	Desenvolver sistemas de recompensa que encorajem o pensamento inovador. Criar um fórum em que as idéias criativas sejam compartilhadas. Investir em programas de pesquisa e desenvolvimento.
Retenção de conhecimento	Documentar os resultados dos programas de pesquisa e desenvolvimento. Criar sistemas de informação que registrem e organizem as idéias inovadoras. Documentar as idéias e as respostas gerenciais ou respostas organizacionais a essas idéias. Documentar sucessos e fracassos.
Compartilhamento de conhecimento	Criar um sistema de informações que compartilhe os resultados de projetos de pesquisa e desenvolvimento com outras partes da organização. Passar rotineiramente novas idéias para os gerentes que podem colocá-las em prática. Criar um sistema de gerenciamento de bando de dados para organizar as idéias geradas pelos funcionários e gerentes de forma que elas possam ser sistematicamente recuperadas no futuro.
Utilização de conhecimento	Reduzir as barreiras burocráticas que evitam que o conhecimento resulte em novos programas e projetos. Encorajar a tomada de risco. Recompensar o sucesso.

Fonte: HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 99.

Por fim, os **recursos organizacionais gerais** estão associados a reputação da empresa, nomes de marca, patentes, contratos e relações com *stakeholders* (públicos interessados - PIs) externos. Eles podem ser fonte de vantagem competitiva para a empresa, e têm forte impacto no sucesso financeiro e na sobrevivência da empresa (HARRISON, 2005).

Os recursos podem ser tangíveis (vistos, tocados, quantificados) ou intangíveis. Em geral, os tangíveis são mais passíveis de imitação, enquanto os intangíveis, como conhecimento, reputação organizacional, boa relação com *stakeholders*, marca corporativa bem conhecida, são mais difíceis de imitar. Portanto, os recursos intangíveis são os que têm maior chance de gerar uma vantagem competitiva para a organização.

A organização, no entanto, não pode ter uma dependência exagerada de um único recurso ou aptidão. Todos os cinco tipos de recursos discutidos anteriormente devem ser trabalhados pela empresa, e é importante que ela compreenda as interconexões que existem entre eles.

Para que um recurso gere vantagem competitiva sustentável à organização, é importante que ele atenda às seguintes características (HARRISON, 2005):

- O recurso tem valor no mercado, permitindo à empresa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças;
- O recurso é único e não é facilmente transferível ou passível de aquisição pelos concorrentes;
- Não há um substituto imediato disponível para o recurso;

“Se um recurso ou aptidão é valioso, único, insubstituível, difícil de imitar, e se também puder ser aplicado a mais de uma área de negócios, é chamado de competência ou aptidão básica” (HARRISON, 2005, p.79).

- Existem sistemas organizacionais que permitem a realização de potencial, ou seja, a empresa está organizada para aproveitar o recurso;
- A organização conhece e se dá conta das vantagens do recurso que possui;
- É difícil ou caro imitar o recurso.

A Figura 2.10 a seguir ilustra o processo que estas características seguem.

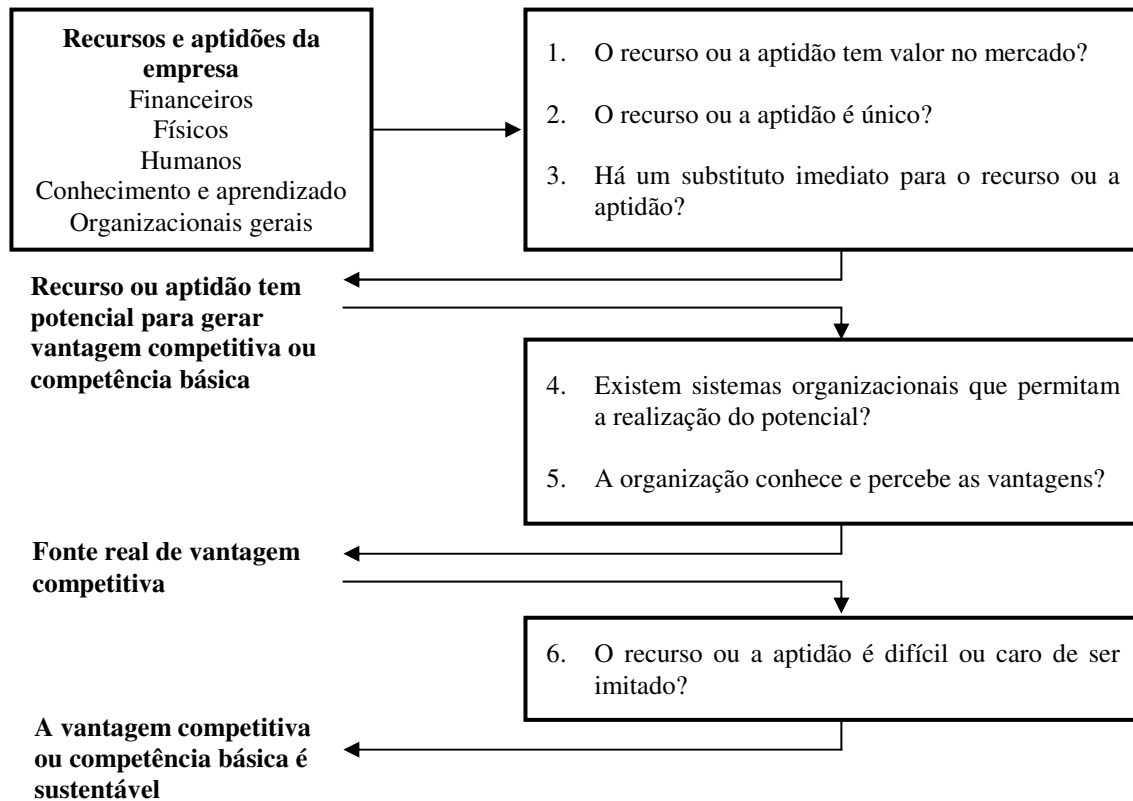


Figura 2.10 O processo tradicional de administração estratégica

Fonte: HARRISON, Jeffrey. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 80.

Estes recursos podem ser a base da vantagem competitiva da organização se forem superiores, ou seja, se possuírem valor no mercado, forem possuídos por um pequeno número de empresas e não forem facilmente substituíveis. De acordo com Barney e Arian (2001 *apud* HARRISON, 2005) se estes recursos forem muito caros ou impossíveis de imitar, a empresa pode então obter uma vantagem competitiva sustentável que pode levá-la a um desempenho superior durante um longo período.

Harrison (2005) destaca, no entanto, que estes recursos estão indo além das fronteiras das organizações, uma vez que estas estão desenvolvendo cada vez mais alianças e contratos que também contribuem para uma estratégia competitiva mais sólida. Todos estes recursos estão fortemente associados aos *stakeholders* externos à organização.

Esta visão está alinhada com a teoria dos *stakeholders*, segundo a qual a corporação é responsável por seus públicos interessados, sem os quais deixaria de existir (FREEMAN; REED, 1983). A teoria dos *stakeholders* aponta que não apenas os acionistas (ou

stockholders) devem ser considerados na formulação da estratégia de uma organização, mas também os demais públicos interessados (daí a palavra *stakeholders*), pois estes afetam e são afetados pelas atividades das empresas.

De acordo com Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm interesses legítimos nas atividades da corporação, como funcionários, clientes, fornecedores e membros da comunidade em que atua.

Segundo Harrison (2005), a empresa é o centro de uma rede de públicos, chamados de públicos interessados (PIs), e ela pode obter vantagem competitiva por meio do gerenciamento superior destes PIs. Ao considerar os diversos PIs, a empresa analisa de forma mais acurada a natureza complicada da tarefa gerencial de se lidar com tantos grupos de interesse. Esta tarefa, por sua vez, é importante para que a organização compreenda as muitas forças que influenciam seu comportamento e sucesso. Além disso, ao considerar os diversos grupos de interesse na formulação da estratégia, a empresa evita ser surpreendida por um determinado grupo insatisfeito. E por fim, esta visão permite à empresa um leque maior de opções na seleção de opções estratégicas. A Figura 2.11 a seguir ilustra os diversos PIs (*stakeholders*) com os quais uma organização se relaciona.

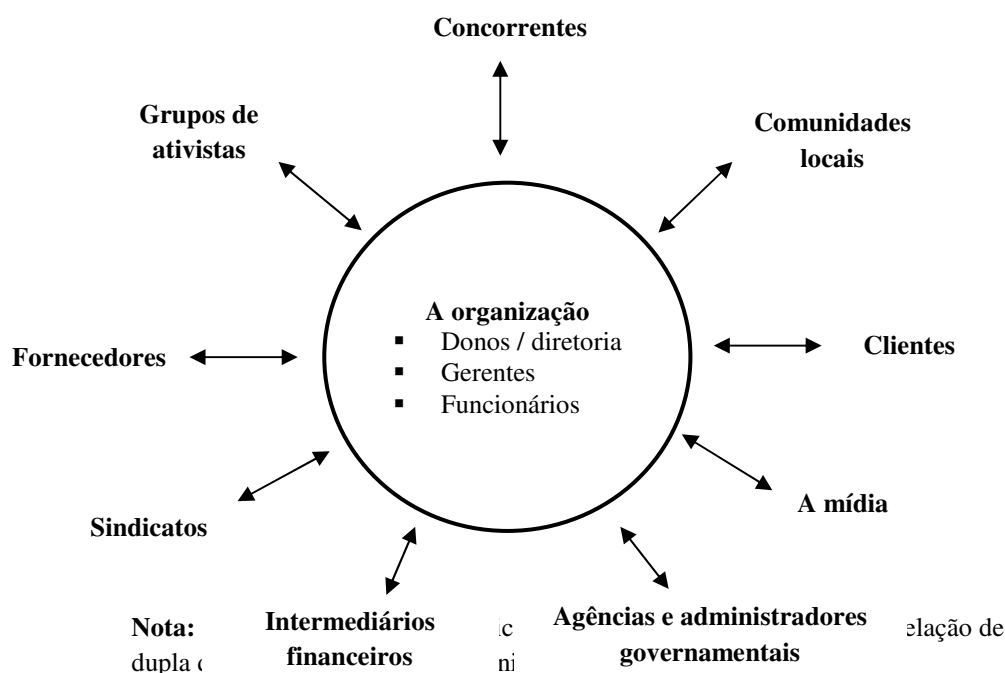


Figura 2.11 Um mapa típico de PIs

Fonte: HARRISON, Jeffrey. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 31.

No Quadro 2.6 são apresentadas as diferenças entre a visão tradicional da estratégia competitiva, a visão baseada em recursos e a visão dos PIs.

Quadro 2.6 Três perspectivas da administração estratégica

	Perspectiva tradicional	Visão baseada em recursos	Visão do PI
Origem	Economia, outras disciplinas de administração e empresas de consultoria	Economia, competências diferenciadas e capacidade gerencial geral	Ética empresarial e responsabilidade social
Visão da empresa	Uma entidade econômica	Um conjunto de recursos, habilidades e aptidões	Uma rede de relações entre a empresa e seus PIs
Método de formulação da estratégia	Análise da situação dos ambientes interno e externo levando à formulação da missão e das estratégias	Análise dos recursos, habilidades e aptidões organizacionais; aquisição de recursos, habilidades e aptidões superiores	Análise de poder econômico, influência política, direitos e exigências dos vários PIs
Fonte de vantagem competitiva	Melhor adaptação da organização a seu ambiente tirando vantagem de seus pontos fortes e oportunidades e superando pontos fracos e ameaças	Posse de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos, raros e difíceis e serem imitados pelos concorrentes	Ligação superior com PIs, gerando confiança e boa vontade, reduzindo a incerteza, melhorando os acordos comerciais e, por fim, melhorando o desempenho da empresa

Fonte: HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 27.

Segundo Harrison (2005), a visão tradicional é determinista, uma vez que a boa administração estará associada àquela estratégia que melhor se adapta às forças existentes. A importância desta visão não é menosprezada, mas a principal crítica que se faz, é o fato de que a organização pode influenciar seu ambiente, por meio de alianças estratégicas com seus *stakeholders*, investimentos em tecnologia de ponta, aquisição de patentes, propaganda etc.

Desta forma, Harrison (2005) sugere uma perspectiva combinada destas três visões para a administração estratégica, apresentada no Quadro 2.7.

Quadro 2.7 Uma perspectiva combinada de administração estratégica

Processo	As empresas conduzem análises externa e interna (análise da situação), ambas incluindo análise dos PIs. Com base nas informações obtidas, criam direção estratégica, estratégias e táticas para implementação das estratégias e sistemas de controle.
Origem	Perspectivas tradicional, baseada em recurso e do PI.
Adaptação versus decretação	Influenciar o ambiente quando isso for economicamente viável. Tomar posição proativa em relação à administração dos PIs externos. Monitorar, prever e se adaptar às forças externas que são difíceis ou caras para influenciar.
Deliberada versus emergente	As empresas devem se envolver nos processos de criação a estratégia. Porém, elas devem aprender com suas decisões passadas e estarem dispostas a tentar novas coisas e mudar o curso estratégico.
Fonte de vantagem competitiva	As empresas podem obter vantagem competitiva com recursos superiores, incluindo recursos baseados em conhecimento, estratégias superiores para administração desses recursos e/ou relações superiores com PIs internos ou externos (que são outro tipo de recurso).

Fonte: HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34.

2.2.4.O Modelo das Disciplinas de Valor de Treacy e Wiersema

O modelo das disciplinas de valor foi apresentado por Treacy e Wiersema (1995 *apud* ROMÁN AMIGO, 2003) como uma nova visão para a compreensão das estratégias competitivas. São conceituados inicialmente três fatores importantes:

- **Proposição de valor** é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes, de entregar-lhes uma determinada combinação de valores (preço, qualidade, desempenho, conveniência etc);
- **Modelo operacional movido a valor** é a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade de cumprir sua proposição de valor;
- **Disciplinas de valor** são as formas pelas quais as empresas podem combinar proposições de valor e modelos operacionais para serem as melhores em seus mercados.

Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS *et al.*, 2001) denominam a orientação estratégica de uma organização de disciplina de valor, que define o valor que ela pode fornecer ao

mercado selecionado. São três as disciplinas de valor: (1) excelência operacional; (2) liderança do melhor produto; e (3) intimidade com o cliente, ilustradas na Figura 2.12.

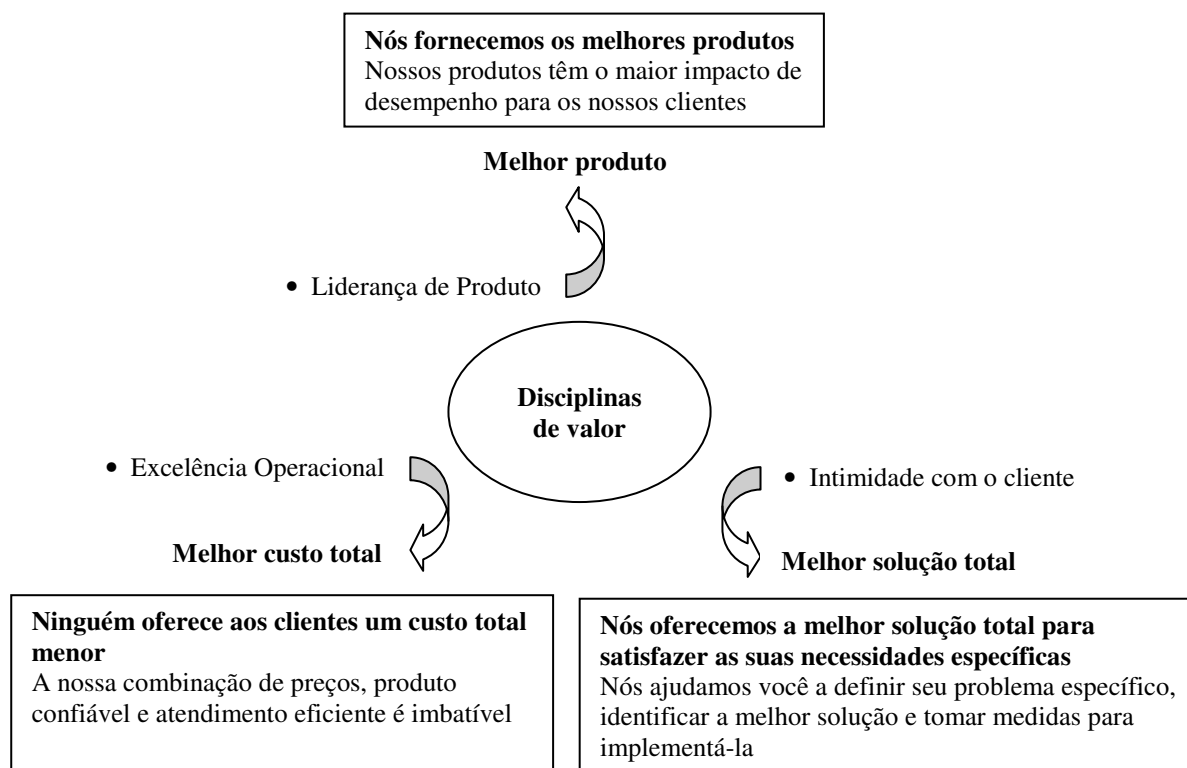


Figura 2.12 As três disciplinas de valor

Fonte: TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred, 1995 *apud* BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 63.

A empresa deve, desta forma, selecionar uma disciplina e basear sua estratégia na escolha feita. No Quadro 2.8 são apresentadas as características de cada disciplina.

A empresa deve selecionar apenas uma disciplina de valor para que obtenha desempenho superior ao de seus concorrentes. Román Amigo (2003) aponta algumas regras de mercado que as empresas devem seguir:

1. Prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão específica de valor;
2. Manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes escolhidos;
3. Dominar o seu mercado, melhorando o valor entregue ano após ano;

4. Montar um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável.

Quadro 2.8 Disciplinas de valor

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

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

É importante destacar que, além de gerar valor para o cliente, a empresa deve também desenvolver suas competências essenciais, que fazem parte do modelo operacional. E ambos devem ser contemplados para que a empresa tenha sucesso.

É possível notar uma forte similaridade entre as disciplinas de valor propostas por Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS *et al.*, 2001) e as estratégias genéricas de Porter (1986). No entanto, as propostas são distintas. A estratégia de liderança no custo total de Porter (1986) se assemelha à excelência operacional de Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS *et al.*, 2001), mas o que é proposto no segundo caso é a oferta de produtos com o melhor custo total e um mínimo de inconveniência. Esta estratégia tem como foco a atuação em mercados cujos clientes possam e desejem se adaptar a processos eficientes. As estratégias de liderança de produto e intimidade com o cliente de Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS *et al.*, 2001) se assemelham à estratégia de diferenciação e de enfoque para diferenciação de Porter (1986),

respectivamente. Na liderança de produto, a empresa deve procurar oferecer o melhor produto em termos de desempenho e tecnologia, gerando inclusive impacto emocional. No caso da intimidade com o cliente, procura-se desenvolver relacionamentos muito próximos com clientes específicos, com a empresa se especializando em satisfazer necessidades únicas que, em função da proximidade, apenas ela reconhece.

2.2.5.O Modelo Delta de Hax e Wilde II

Hax e Wilde II (2001) apresentam um novo modelo de estratégia competitiva, integrando os modelos apresentados anteriormente por diferentes autores. A proposta é chamada de Modelo Delta, pois sua ilustração, apresentada na Figura 2.13, sugere não apenas um triângulo, mas uma transformação no estudo da estratégia.

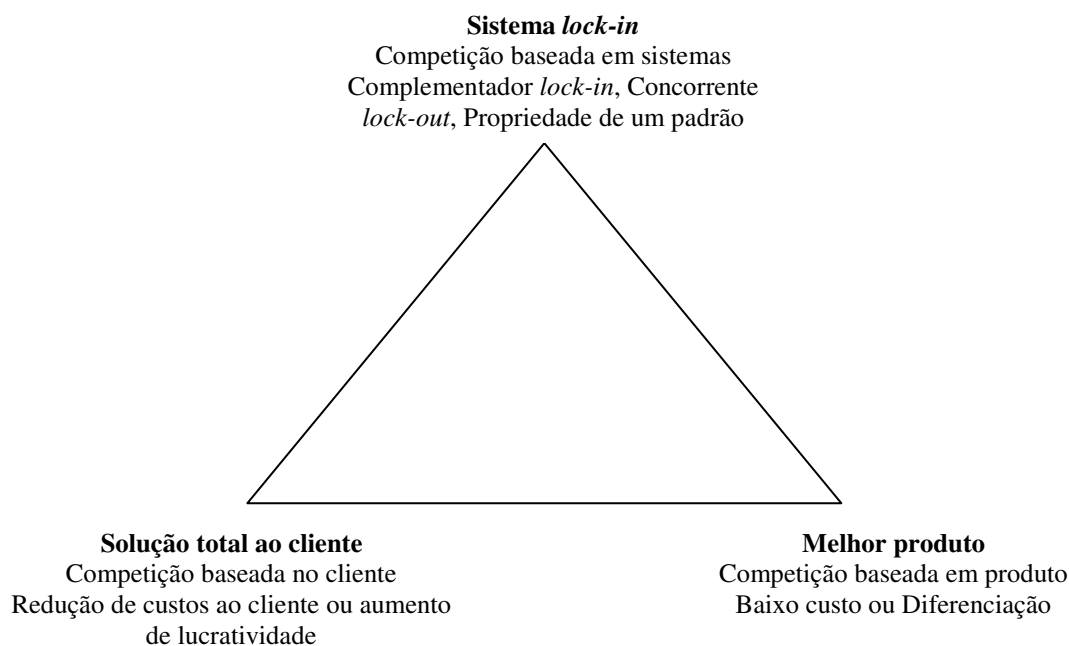


Figura 2.13 Modelo de negócios: três distintas opções estratégicas

Fonte: HAX, Arnold C., WILDE II, Dean L.. **The delta project – Discovering new sources of profitability in a networked economy**. Great Britain: Palgrave, 2001, p. 10.

Os modelos clássicos de estratégia enfatizam uma orientação mais forte para produto, centrada na melhor oferta, seja via qualidade, custo, atributos, agilidade, ou uma combinação destas variáveis. O modelo Delta, de Hax e Wilde II (2001), coloca o consumidor como a peça central no desenvolvimento da estratégia competitiva, sendo o objetivo principal a capacidade da empresa em atrair, satisfazer e reter seus clientes. Tal capacidade deriva de um

melhor conhecimento sobre o consumidor, com o intuito de criar uma relação mais próxima. De acordo com Hax e Wilde II (2001), tal relação é extremamente importante e deve ser cultivada independentemente do produto que está sendo ofertado, uma vez que por meio dela pode-se criar uma posição competitiva superior para a empresa.

Esta relação mais forte, que Hax e Wilde II (2001) denominam de “*customer bonding*”, pode ser criada diretamente com o consumidor, ou por meio de complementadores com quem ele se relaciona.

O modelo Delta oferece quatro importantes contribuições para o estudo da estratégia competitiva. A primeira delas é o triângulo em si, que contempla três opções estratégicas, (i) melhor produto, (ii) solução total ao cliente e (iii) sistema lock-in. A estratégia de melhor produto é a forma clássica da literatura, cujo objetivo é se igualar ou ser melhor que o concorrente. É uma estratégia que tem grande foco no produto, e em geral leva a imitações e guerras de preço. A estratégia de solução total ao cliente é oposta à de melhor produto, pois seu foco se dá no consumidor, em uma melhor compreensão de suas necessidades e desejos, o que permitirá à empresa oferecer produtos customizados e de valor superior.

Já a estratégia de sistema *lock-in* é a que possui o escopo mais amplo, pois contempla a empresa, seus consumidores, fornecedores e complementadores. A peça-chave da estratégia é conseguir identificar, atrair e cuidar dos complementadores, que em geral são externos à organização, mas também podem ser internos. Os complementadores não são concorrentes, ou necessariamente um fornecedor, mas sim um provedor de produtos e serviços que intensifica e/ou complementa a oferta da própria empresa. Por meio deles, é possível travar os produtos e clientes dentro do sistema de organização (*lock-in*) e manter do lado de fora os concorrentes (*lock-out*). Para ajudar no processo de *lock-in*, a empresa pode ainda se valer de patentes, direitos sobre propriedades ou recursos-chave, canais de distribuição e marcas registradas, por exemplo. A estratégia do sistema *lock-in*, no entanto, nem sempre é viável. É necessário que o valor de um produto aumente significativamente conforme este é consumido ou compartilhado com outros usuários ou complementadores.

A segunda contribuição do modelo Delta é o processo adaptativo, que permite a ligação entre a estratégia e sua execução. Em geral, as empresas desenham suas estratégias, mas falham em

sua implementação, por não conseguir alinhar suas atividades-chave. Tais atividades estão contempladas em três processos, que em conjunto formam o processo adaptativo:

1. Efetividade operacional: produção e entrega de produtos e serviços;
2. Foco no cliente: gestão da interface com o cliente;
3. Inovação: processo de desenvolvimento de novos produtos.

É importante destacar, no entanto, que cada processo possui diferentes implicações para cada estratégia do triângulo, apresentadas no Quadro 2.9.

Quadro 2.9 Papel do processo adaptativo no suporte às opções estratégicas do triângulo
Posição Estratégica

	Melhor produto	Solução total ao cliente	Sistema <i>lock-in</i>	
Processo Adaptativo	Efetividade operacional	Custo do melhor produto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar direcionadores de custo do produto ▪ Melhorar custo do produto 	Benefício do melhor cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar resultado por cliente ▪ Aprimorar relação entre componentes da solução total 	Performance do melhor sistema <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprimorar direcionadores de performance do sistema ▪ Integrar complementadores para melhorar a performance do sistema
	Foco no cliente	Foco nos canais de distribuição <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar cobertura de mercado ▪ Obter reduções nos custos de distribuição ▪ Identificar e otimizar a lucratividade cada produto por canal ▪ Maximizar participação do produto 	Foco no cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e explorar oportunidades para agregar valor a clientes-chave, ofertando soluções e customização ▪ Aumentar o valor ao cliente e formar possíveis alianças ▪ Selecionar mercados-chave ▪ Estudar opções para integralizar canais de distribuição ▪ Maximizar participação no cliente 	Foco na arquitetura do sistema <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar complementadores líderes no sistema ▪ Buscar mais e variados complementadores ▪ Estabelecer canais e clientes com os complementadores ▪ Consolidar alta participação com complementadores
	Inovação	Inovação do produto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver famílias de produtos em plataformas comuns ▪ Ser inovador ou copiar rapidamente as inovações dos concorrentes 	Inovação no serviço ao consumidor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e explorar inovações ligadas à cadeia de valor do cliente ▪ Expandir a oferta para dentro da cadeia do cliente, visando melhorar o resultado do cliente ▪ Integrar e inovar funções de atenção ao cliente ▪ Aprimorar o lock-in do cliente por meio de customização e aprendizado 	Inovação do sistema <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar <i>lock-in</i> do cliente e do sistema, e <i>lock-out</i> do concorrente ▪ Desenhar arquiteturas abertas e de propriedade única, com interface complexa, rápida evolução e de compatibilidade com versões anteriores ▪ Facilitar inovação de complementadores e clientes, dentro da própria plataforma

Fonte: HAX, Arnold C., WILDE II, Dean L.. **The delta project – Discovering new sources of profitability in a networked economy**. Great Britain: Palgrave, 2001, p. 19.

A terceira contribuição do modelo Delta são as métricas agregadas, essenciais para o desenvolvimento, execução e monitoramento da estratégia desejada. Tais métricas vão além

das métricas financeiras, que não deixam de ser essenciais, mas que não conseguem prever a performance futura da organização. As métricas agregadas são divididas em três grupos, de acordo com o processo adaptativo: direcionadores de custo, lucro e renovação. Elas devem ser desenhadas de acordo com a realidade de cada organização, mas alguns exemplos são: faturamento, lucratividade, lucro por complementar, participação no cliente, taxa de introdução de produtos no mercado, grau de escopo do produto, custo para concorrentes imitarem os produtos desenvolvidos etc.

A quarta e última contribuição do modelo Delta são as métricas granulares e o *feedback*. Em estratégias cujo sucesso depende do aumento de valor ao cliente, quanto mais usuários entram no sistema, tais métricas ajudam a identificar concentrações naturais e variabilidades no negócio, representando os direcionadores de performance. Além disso, permitem à empresa oferecer uma resposta customizada a cada cliente ou complementar, necessária para gerar uma relação mais forte (*bonding*). O *feedback* possui três propriedades importantes, que são a não-linearidade, as concentrações e a alta dependência, encontradas em negócios como o eBay (conhecido como Mercado Livre no Brasil).

A estratégia de melhor produto foi abordada em capítulos anteriores, pelos modelos de Porter (1986), da Visão Baseada em Recursos e de Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS *et al.*, 2001). A estratégia de solução total ao cliente foi contemplada pelo modelo de Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS *et al.*, 2001), quando tratam da intimidade com o cliente. Já a estratégia do sistema *lock-in* é uma visão nova apresentada por Hax e Wilde II (2001), motivo pelo qual é detalhada a seguir.

Nesta estratégia, assim como na de solução total ao cliente, a indústria relevante que deve ser analisada não é a da própria empresa, e sim dos clientes e complementadores. A atividade crítica é analisar, compreender e aprender a influenciar o sistema como um todo. Os participantes do sistema *lock-in* conseguem atrair, satisfazer e reter clientes por meio da atração, satisfação e retenção dos complementadores. É um sistema cujo valor aumenta com o aumento da participação de outros participantes, em que todos obtêm retornos crescentes.

das pessoas utiliza Microsoft, e a maioria das pessoas prefere Microsoft pois a maioria dos aplicativos rodam neste sistema operacional. Novamente, destaca-se a questão do ciclo virtuoso.

A Troca Dominante é caracterizada pela interface entre empresas e clientes, ou entre partes que desejam trocar produtos ou informações. O ponto crítico, novamente, é atingir uma massa de usuários. Um exemplo é o cartão de crédito Visa, que possui uma grande massa de clientes e o maior número de estabelecimentos no Brasil. Os clientes desejam ter um cartão Visa, pois a maioria dos estabelecimentos trabalham com esta bandeira, e os estabelecimentos preferem trabalhar com a bandeira Visa, pois a maioria dos clientes a escolhem. O mesmo ocorre com a site de leilões americano eBay e o site de relacionamentos Orkut, no Brasil.

Por fim, o Acesso Restrito priva os concorrentes do acesso aos clientes por uma questão de limitação da capacidade do canal em trabalhar com diversas marcas. É o caso da marca de sorvetes Kibon, que satura o mercado de pequenos restaurantes, bares e mercados com seus refrigeradores, sem custo ao comerciante. Por falta de espaço para refrigeradores de outras marcas, os concorrentes têm dificuldade de entrar no mercado.

Hax e Wilde II (2001) apontam que o modelo Delta ajuda a unificar os demais modelos de estratégia competitiva, complementando as perspectivas de cada um e unificando-os em um único modelo. Trata-se de uma importante contribuição ao estudo das estratégias competitivas.

2.3. A Estratégia de Orientação para Mercado

O estudo das estratégias competitivas reflete-se diretamente nos estudos do marketing estratégico, uma vez que seu objetivo é oferecer produtos superiores aos clientes, obtendo assim sua preferência.

Durante as décadas de 1980 e 1990, o acirramento da concorrência entre as empresas dentro e fora dos países onde estão localizadas suas matrizes, fez com que as organizações dessem um peso maior a seus departamentos de marketing, responsáveis pelas ações relacionadas à identificação de segmentos para atuação e posicionamento; produtos e/ou serviços, preços, canais de distribuição e promoção adequados a cada segmento de mercado; estudo da

concorrência e busca de maior competitividade, procurando oferecer valor superior a seus clientes. Dentro deste contexto, surgem os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) sobre a importância do departamento de marketing nas organizações e a necessidade destas, neste ambiente competitivo, serem orientadas para o mercado. Tais estudos, entre outros como os de Silveira (1998), Sobrinho e Toledo (2001) e Im e Workman (2004) sugerem uma correlação positiva entre a performance da empresa e seu grau de orientação para mercado, fortalecendo desta forma o papel estratégico de marketing na organização. Cabe ressaltar que estudos anteriores, como o de Levitt (1990) com seu manifesto intitulado “Miopia em Marketing” publicado em 1960, já destacavam que uma orientação para mercado resulta em uma melhor performance para a organização, em termos de rentabilidade.

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

A filosofia de ser voltado para o mercado, e não para produção, para o produto ou para vendas, recebeu diferentes definições de diferentes autores. Alguns utilizam o termo “orientação de marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003); outros utilizam o termo “orientação para mercado” (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SHAPIRO, 1988; DAY, 2001); enquanto outros utilizam o termo “orientação para o cliente” (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

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

Lambin (2000) também concorda que o termo orientação para mercado é mais apropriado quando comparado ao termo orientação para marketing, uma vez que o conceito de orientação

para mercado implica no direcionamento de toda a empresa para o mercado, e não apenas do departamento de marketing. E complementa afirmando que as empresas devem reinventar seus departamentos de marketing, reforçando que o marketing estratégico, que trata da filosofia de orientação para mercado, deve ser de responsabilidade de toda a organização, sendo demasiadamente importante para ser apenas função de marketing.

2.3.1. Conceitos de Orientação para Mercado

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

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

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

A geração de inteligência, conforme destacado por Kohli e Jaworski (1990), não se limita à obtenção de opiniões dos consumidores, envolvendo também análise e interpretação cuidadosas das forças que direcionam as necessidades e preferências dos clientes. Em relação à disseminação da inteligência gerada, destaca-se que esta não necessariamente deve ser

disseminada pelo departamento de marketing. Tal fluxo pode ocorrer na direção contrária, dependendo de onde a inteligência for gerada.

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

Narver e Slater (1990) revisaram e condensaram os estudos sobre orientação para mercado de outros autores, afirmando que

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

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

De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para mercado consiste de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e consiste ainda de outros dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade. Assim, pode-se dizer que a orientação para mercado compreende atividades de geração e disseminação de informações sobre o mercado, assim como a criação coordenada de valor para os clientes.

A orientação para o cliente leva à compreensão das preferências do cliente, possibilitando à empresa a criação de produtos ou serviços com valor superior. A orientação para a concorrência preocupa-se com os pontos fortes e fracos no curto prazo dos concorrentes atuais

e potenciais, assim como suas capacidades e estratégias de longo prazo. O terceiro elemento, coordenação interfuncional, busca a melhor utilização dos recursos da organização com o intuito de oferecer valor superior ao cliente. Este último elemento alinha-se à proposta de Hamel e Prahalad (1995) quanto ao desenvolvimento e distribuição das competências essenciais, ao tratar da melhor combinação de competências (recursos) da organização na busca de uma vantagem competitiva – criação de valor superior.

“A orientação para mercado implica que todas as funções na empresa considerem, na sua análise, todos os atores ou intervenientes que, de alguma forma, influenciam a decisão de compra e que por isso fazem parte do mercado em sentido amplo. (...) é necessário ter em consideração cinco fatores-chave: o cliente final, o cliente distribuidor, a concorrência, o clima sócio-econômico e, no plano da organização interna da empresa, a coordenação interfuncional.” (LAMBIN, 2000, p.57).

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

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

A definição de orientação para mercado proposta por Day (2001) é composta de três elementos, apresentados na Figura 2.15 a seguir. A empresa deve possuir (1) uma cultura orientada para fora, (2) aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica, e (3) uma estrutura que possibilite à empresa se adaptar às mudanças nas exigências dos consumidores e das condições de mercado, ou seja, uma estrutura com foco na entrega de valor superior ao cliente. Além destes três elementos, Day (2001) afirma ainda que deve haver uma base compartilhada de conhecimento suportando tais elementos, coletando e disseminando informações do mercado. É esta base que irá construir relacionamentos com os clientes, informar a estratégia da empresa e aumentar o

comprometimento dos funcionários; e todos estes fatores são multiplicativos, ou seja, se um deles não estiver funcionando corretamente, afetará toda a estrutura organizacional de forma negativa.

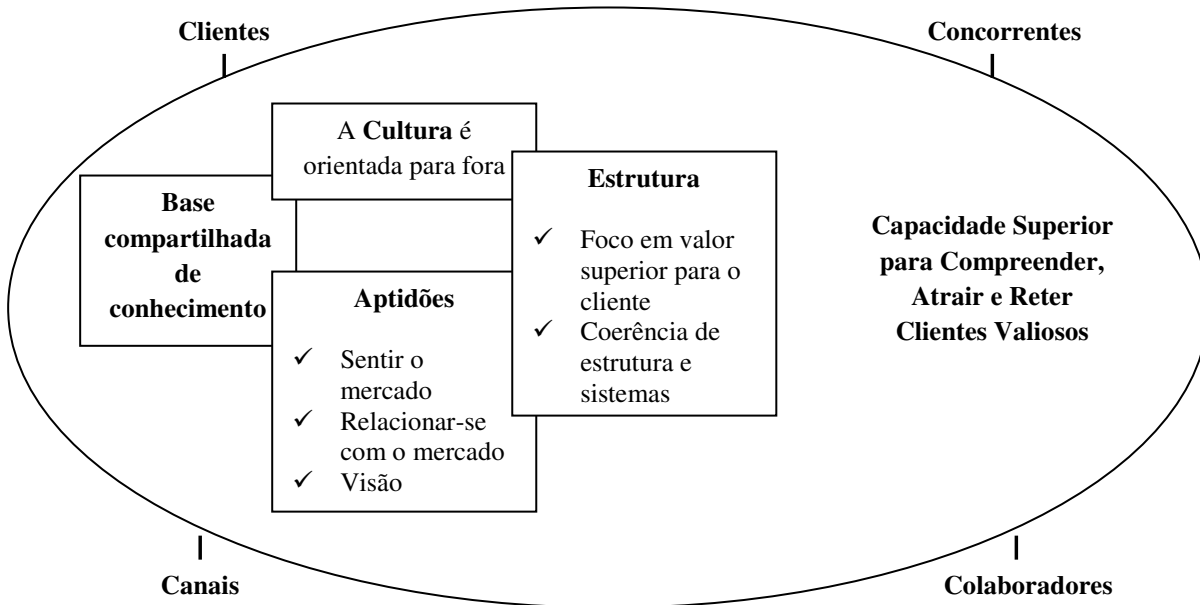


Figura 2.15 Os Elementos de uma Orientação para Mercado

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

2.3.2. Vantagens da Orientação para Mercado

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

- Eficiência superior em custos e investimentos, uma vez que a empresa orientada para mercado, conhecendo o mercado em que atua, pode identificar e manter os clientes lucrativos, com conhecimento do retorno de seus investimentos em marketing.
- Satisfação dos funcionários, que são causa e consequência da satisfação dos clientes. Funcionários satisfeitos são mais produtivos e mais leais à empresa (menor rotatividade), reduzindo custos da empresa.

- Preço mais alto, uma vez que a orientação para mercado busca a entrega de valor superior ao cliente, o que permite a aplicação de um preço maior.
- Aumento de receita, por meio de uma capacidade superior de prever mudanças nos mercados. Esta vantagem não é conclusiva, mas acredita-se que seja possível.
- Neutralização da concorrência, cultivando clientes altamente satisfeitos e criando desta forma barreiras à concorrência para atrair tais clientes.

2.4. Segmentação e Posicionamento

De acordo com Smith (1956) os processos de segmentação e diferenciação, via posicionamento, são adequados à situação de competição imperfeita. Porém, eles se diferenciam na medida em que a diferenciação é relacionada à diversidade dos produtos, e a segmentação à diversidade das necessidades dos compradores potenciais.

2.4.1. Segmentação da Indústria

A segmentação da indústria é mais ampla do que a segmentação de mercado, e trata da divisão da indústria em subunidades, visando o desenvolvimento da estratégia competitiva. Busca-se, neste tema, o estudo do comportamento de compra do comprador e do comportamento dos custos de produção e de atendimento a diferentes tipos de compradores. Estudam-se as diferenças na atratividade estrutural entre segmentos e os conflitos para atender diferentes segmentos ao mesmo tempo. Este tipo de abordagem, de acordo com Porter (1989), é fundamental para a criação e sustentação da vantagem competitiva.

As bases estruturais para a **segmentação da indústria** estão calcadas nas diferenças na atratividade estrutural e nas exigências para a obtenção de uma vantagem competitiva. Assim, **diferenças em produtos ou compradores são consideradas quando alteram uma das cinco forças competitivas** analisadas no item 2.2.1.

As variáveis da segmentação da indústria, apresentadas por Porter (1989), são: (i) variedade de produtos, (ii) tipo de comprador, (iii) canal de distribuição, e (iv) localização geográfica dos compradores.

De acordo com Porter (1989), os *segmentos de produtos* podem ser definidos com base nas diferenças entre: tamanho físico, nível de preço, características (associadas a diferentes níveis de sofisticação tecnológica, processos de produção e fornecedores), tecnologia de projeto (níveis de complexidade tecnológica ou de processos de produção), insumos empregados, acondicionamento, desempenho do produto, tipo de produto (novo x de reposição; produto x serviço, enfiado x não enfiado).

Já os *segmentos de compradores* podem ser primeiramente diferenciados entre (i) compradores industriais e comerciais, e (ii) compradores de bens de consumo. Dentro destas categorias, podem ser analisados os fatores que os diferenciam, como sugerido por Porter (1989):

- Compradores Industriais e Comerciais: indústria do comprador, estratégia do comprador (diferenciação x liderança em custo), sofisticação tecnológica, tipo de uso (uso final ou incorporação ao produto fabricado), grau de integração vertical, processo de compra (unidade decisória), porte, propriedade (pública ou privada, matriz ou filial), poder financeiro e padrão de pedidos.
- Compradores de Bens de Consumo: demografia, psicografia ou estilo de vida, idioma, processo de compra (unidade decisória) e ocasião da compra.

A terceira variável de segmentação, os *canais de distribuição*, também contempla fatores que diferenciam os segmentos formados, como: tipo de venda (direta x distribuidores), utilização de mala direta x varejo, tipo de intermediário (distribuidores x agentes), tipos de distribuidores ou varejistas e ponto de venda (exclusivo x não exclusivo).

Por fim, a quarta variável de segmentação que deve ser analisada são os *segmentos geográficos*, cujos fatores são: localidades, regiões ou países, zonas climáticas e estágio de desenvolvimento do país.

Após identificar as variáveis de segmentação, a empresa deve então combiná-las para identificar os segmentos da indústria resultantes. Tal combinação é denominada, por Porter (1989), de Matriz de Segmentação da Indústria. Um exemplo é apresentado na Figura 2.16 a seguir, em que são analisadas duas variáveis, subdivididas em categorias distintas e importantes. As células formadas correspondem aos segmentos de mercado, com exceção

daqueles em que está assinalado “nulo”. Estes representam combinações inviáveis de variáveis de segmentação.

		TIPO DE COMPRADOR		
		Grandes Companhias de Petróleo	Grandes Independentes	Pequenas Independentes
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	Países Desenvolvidos			
	Países em Desenvolvi- mento		Nulo	Nulo

Figura 2.16 Uma Matriz Simples de Segmentação da Indústria de Equipamentos de Campo de Petróleo.
Fonte: PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p.229.

No exemplo apresentado na Figura 2.16, foram utilizadas poucas variáveis, facilitando a análise dos segmentos resultantes. Podem ser desenhadas diferentes matrizes bidimensionais, e posteriormente a empresa pode unir estas matrizes, de modo a obter uma única matriz para analisar os possíveis segmentos de mercado resultantes.

No entanto, pode acontecer de a matriz de segmentação ficar muito grande ou volumosa em função da quantidade de variáveis utilizadas. Nestes casos, cabe reavaliar as variáveis selecionadas, assegurando-se de que as diferenças são realmente significativas. Uma alternativa é utilizar duas ou mais matrizes em análises subseqüentes.

A Figura 2.17 apresenta de forma condensada o processo de segmentação da indústria proposto por Porter (1989).

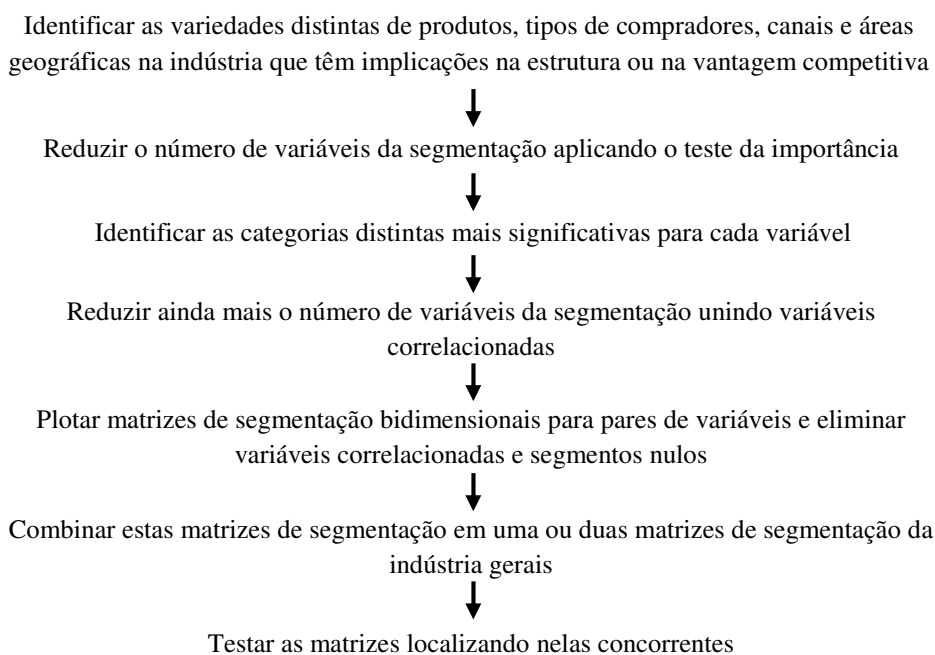


Figura 2.17 O Processo de Segmentação da Indústria.

Fonte: PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p.234.

Porter (1989) destaca que a identificação dos segmentos, é importante pois permite à empresa decidir onde deseja competir, com base na análise da rentabilidade potencial de cada segmento. Além da análise de atratividade por rentabilidade, a empresa deve ainda analisar o tamanho e o crescimento do segmento, pois estes têm impacto sobre a atratividade estrutural da indústria.

2.4.2.Segmentação de Mercado

“No coração de cada decisão estratégica de marketing, encontra-se a segmentação de mercado.” (WEBSTER, 1991).

Nenhum mercado é completamente homogêneo, sendo que seus compradores atuais e potenciais variam em termos de tamanho, desejos e necessidades, taxa de utilização dos produtos, processo de busca de ofertas de diferentes fornecedores, localização, local de uso ou consumo, entre diversos outros fatores. Assim, o mercado como um todo, que é altamente heterogêneo, pode ser dividido em mercados menores, mais homogêneos.

Wendell Smith (1956), autor pioneiro no estudo da segmentação de mercado como estratégia de marketing, já apontava naquela época que a segmentação baseia-se no desenvolvimento da demanda, representando um ajuste racional e preciso do produto e dos esforços de marketing para os consumidores. Trata-se de um processo que reconhece diferenças na demanda de mercado, que antes não eram reconhecidas.

Nos anos seguintes, diversos autores se dedicaram ao estudo do tema, destacando sua importância para as organizações, em especial no delineamento de suas estratégias competitivas. Segundo Webster (1974), a segmentação de mercado é um método que visa atingir a maior resposta possível do mercado. Por meio dos recursos limitados de marketing, procura-se reconhecer as diferentes respostas dos compradores, que ocorrem em função das características de cada parte do mercado.

Barroso de Siqueira (2005) aponta que um mercado para um produto raramente é homogêneo em termos de desejos e necessidades de seus integrantes, derivando daí a importância da segmentação de mercado. Seu objetivo é identificar as diferenças entre os grupos de compradores, para que a empresa possa então direcionar seus esforços para os grupos de seu interesse e definir sua política competitiva.

O conceito de segmentação, de um ponto de vista mais moderno, contempla um processo que se inicia com a partição do mercado, via levantamento das variáveis de segmentação e desenho do perfil dos segmentos de mercado potenciais. Em seguida, parte-se para a fase de priorização, em que se busca a escolha estratégica de segmentos para obtenção de vantagem competitiva. Por fim, chega-se à fase de posicionamento (TOLEDO; GOUVÊA; RODRIGUES FILHO, 1998 *apud* TOLEDO; BARROSO DE SIQUEIRA, 2005).

A segmentação de mercado traz dois importantes benefícios para a organização. Primeiramente, ela ajuda a determinar as oportunidades de mercado existentes e escolher entre elas a que potencialmente trará o melhor retorno para a organização (em termos dos objetivos previamente estabelecidos em suas estratégias de crescimento e competitiva). Conforme discutido anteriormente, os recursos das organizações são limitados, e é necessário que se façam escolhas sobre onde aplicá-los.

Outro importante benefício da segmentação de mercado é a eficiência gerada aos programas de marketing, uma vez que seu composto (decisões de produto, promoção, precificação e distribuição) pode ser planejado de forma mais adequada a cada segmento em que se deseja atuar. O que, por sua vez, aumenta as chances da organização de ter sucesso, oferecendo aos clientes valor superior.

2.4.3. Bases para a Segmentação de Mercado

Existem diversas variáveis que podem ser utilizadas como base para identificar os segmentos de mercado existentes. Uma escolha adequada das variáveis que devem ser utilizadas contribui substancialmente para que a organização possa ter sucesso nos diversos segmentos e para que atinja seus objetivos estratégicos.

Kotler e Keller (2006) identificam quatro grupos de bases para segmentação:

- Geográfica: por região, porte da cidade, densidade e área;
- Demográfica: idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social;
- Psicográfica: estilo de vida e personalidade;
- Comportamental: ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão, atitude em relação ao produto.

Segundo Ohmae (1985), outros fatores, como os objetivos dos usuários do produto ofertado, devem ser analisados em conjunto com as demais variáveis. Tais objetivos estão relacionados às necessidades e/ou desejos de cada cliente, o que se refletirá no valor atribuído por este ao produto. Ao agrupar clientes com objetivos semelhantes, a empresa poderá então conceber um produto diferenciado.

É importante destacar que tais objetivos podem variar ao longo do tempo, em função de fatores culturais, tecnológicos ou econômicos. Por isso, é imprescindível que a empresa contemple em seu planejamento estratégico a análise dos macro-ambientes que exercem força sobre estas mudanças (OHMAE, 1985).

Uma vez que a segmentação com base nos objetivos do cliente é primordial para a empresa, Ohmae (1985) aponta que a principal preocupação da empresa deve estar voltada para os interesses de seus clientes, e não para o acionista. Isso ocorre porque o cliente é quem trará valor para a empresa, e no longo prazo, a organização que for de interesse do cliente será também a organização de interesse do acionista.

2.4.4. Condicionantes da Segmentação de Mercado

Nem todo processo de segmentação, no entanto, gera grupos de clientes ou potenciais clientes desejáveis ou úteis para a empresa. Desta forma, Hutt e Speh (2004), assim como Kotler e Keller (2006) apontam que o profissional de marketing deve submeter os segmentos identificados a cinco critérios para avaliar se eles são desejáveis, ou seja, de fato úteis para a empresa.

1. **Mensurabilidade:** avaliar o grau em que informações sobre os clientes ou potenciais clientes (tamanho, poder de compra, entre outras características) existem, podem ser obtidas e são passíveis de mensuração;
2. **Acessibilidade:** avaliar em que grau a empresa pode efetivamente focar seus esforços de marketing nos segmentos escolhidos. Deve ser possível alcançar e atender ao segmento;
3. **Substancialidade:** avaliar o grau em que os segmentos são grandes e rentáveis o suficiente (substanciais) para serem atendidos por diferentes programas de marketing;
4. **Compatibilidade:** avaliar se as forças da empresa são compatíveis com o nível de concorrência e tecnologia necessários no mercado, tanto atuais quanto esperados;
5. **Responsividade:** avaliar em que grau os segmentos escolhidos respondem de fato de forma diferente aos diferentes programas de marketing elaborado para cada um deles.

Caso os segmentos atendem a estes cinco pré-requisitos, podemos afirmar que se tratam de segmentos úteis e desejáveis para a empresa. Ainda com base nestas informações, a empresa deve então selecionar a melhor cobertura de mercado para sua oferta.

Lambin (2000) afirma que cinco questões devem ser examinadas, para que se possa identificar se os segmentos são efetivos e em quais deles a empresa deve atuar:

1. Qual a taxa de crescimento da procura de cada segmento?
2. Qual a nossa taxa de penetração em cada segmento?
3. Onde se encontram os nossos clientes mais importantes?
4. Onde se situam os nossos concorrentes diretos?
5. Quais as expectativas específicas de cada segmento em termos de serviço, qualidade, preço etc?

Outras quatro perguntas ajudam a identificar se dois produtos pertencem ao mesmo ou a diferentes segmentos estratégicos:

1. Os principais concorrentes são os mesmos?
2. Os seus clientes ou grupos de clientes são os mesmos?
3. Os fatores de sucesso são idênticos?
4. O desinvestimento de um afeta o outro?

A resposta a estas perguntas ajuda a empresa a definir uma estratégia de cobertura de mercado.

2.4.5.Cobertura de Mercado

A segmentação de mercado pode ser classificada, de acordo com Webster (1974) em três decisões estratégicas, que Toledo (1973) define como coberturas de mercado. A escolha entre uma delas dependerá dos recursos da empresa, da homogeneidade do produto, da homogeneidade do mercado, do estágio do produto em seu ciclo de vida e das estratégias de marketing da concorrência.

A primeira delas é a tentativa de competir em diferentes mercados (ou segmentos) com o mesmo composto de marketing, sendo denominada, portanto, de marketing indiferenciado. Esta é uma estratégia válida quando as possíveis respostas de diferentes segmentos a um mesmo composto de marketing são bastante similares. Este cenário, no entanto, dificilmente ocorrerá em ambientes altamente competitivos, pois cada concorrente procurará posicionar

sua oferta para um determinado segmento, que tenderá, portanto, a dar preferência a este concorrente. Webster (1974) destaca que a organização que escolhe esta decisão estratégica pode encontrar-se em uma situação competitiva fraca, pois em cada segmento irá encontrar um concorrente com ofertas mais especializadas do que ela. Uma forte vantagem desta estratégia é a redução dos custos, uma vez que há uma única oferta, possibilitando à empresa reduzir seu preço para conquistar uma parcela do mercado sensível a preço.

A segunda decisão estratégica é o marketing diferenciado, em que a empresa atua em diversos segmentos e desenvolve um composto de marketing específico para cada segmento, de acordo com suas necessidades. Mattar e Santos (1999) identificaram três etapas desta estratégia: identificar as diferentes necessidades de cada segmento de mercado; definir os atributos, características e funções mais importantes do produto ou serviço para cada segmento; e desenvolver produtos ou serviços com tais atributos, características e funções, que tenham mais valor para os consumidores do que os produtos ou serviços dos concorrentes.

De acordo com Kotler (1998), a estratégia diferenciada gera um maior volume de vendas do que a estratégia indiferenciada, porém também aumenta alguns custos do negócio, como: custos de modificação do produto, custos de produção, custos administrativos, custos de estoque e custos de promoção.

Esta estratégia em geral é utilizada por empresas de médio e grande porte. Um exemplo no mercado nacional é a empresa Unilever, que comercializa diferentes marcas de sabonete (Gessy, Lux, Dove), sabão em pó (Omo, Brilhante, Ala, Surf). Outro exemplo é a empresa Procter & Gamble, com sabão em pó (Ariel, Ace, Pop), ração para animais (Iams, Eukanuba), entre outros produtos. Uma crítica comum ao marketing diferenciado é a canibalização, ou seja, a empresa compete com ela mesma ao lançar diferentes marcas para produtos tão similares. Webster (1974), no entanto, enfatiza que as marcas competem em diferentes segmentos de mercado, e não entre si pelo mesmo comprador. Esta estratégia só faz sentido, portanto, se os segmentos de mercado forem realmente distintos em relação a suas respostas ao diferentes compostos de marketing das diferentes marcas.

A terceira decisão estratégica é o marketing concentrado, que visa concentrar todos os recursos da organização em um único segmento em todo o mercado. Tal estratégia em geral proporciona à empresa um diferencial competitivo forte, podendo resultar em um tipo de

“monopólio”, se a organização for capaz de manter os clientes altamente satisfeitos, gerando sua fidelidade (WEBSTER, 1974). Esta alternativa é utilizada quando a empresa possui recursos mais limitados, como empresas de pequeno e médio porte, ou ainda micro-empresas.

De acordo com Mattar e Santos (1999), as alternativas para esta estratégia são: concentração em produto e segmento únicos; especialização em linha de produto; especialização no segmento de mercado; ou especialização seletiva em alguns produtos e segmentos de mercados específicos.

Ao selecionar esta estratégia, a empresa deve estar alerta para possíveis mudanças ambientais, como movimentos da concorrência e alteração nas necessidades e nos desejos dos consumidores. Estes aspectos são de alta relevância para este tipo de estratégia, uma vez que aquele é o único segmento em que ela atua, ou seja, se deixar de ser competitiva neste segmento, todo seu negócio pode estar comprometido.

Toledo (1973) sintetizou a relação entre fatores condicionantes e as estratégias de segmentação conforme apresentado no Quadro 2.10. Toledo (2004) destaca que as estratégias de marketing citadas estão claramente alinhadas às três estratégias competitivas sugeridas por Porter (1986): liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A estratégia competitiva de liderança no custo total exige que a organização atinja uma alta parcela do mercado, com produção em escala eficiente e minimização de custos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. A estratégia indiferenciada de marketing alinha-se com tal estratégia competitiva, uma vez que reduz custos com a oferta de um ou poucos produtos ou serviços por meio de um programa único de marketing.

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

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

Quadro 2.10 Relação entre fatores condicionantes e as estratégias de segmentação

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

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

2.4.6. Processo de Segmentação

Webster (1974) propõe um processo para a segmentação de mercado, composto de três etapas.

1. Determinar quais características e apelos da oferta são significativos para os potenciais compradores, ponderando sua importância relativa;
2. Determinar a distribuição das preferências na população, para cada dimensão relevante;
3. Encontrar a combinação ótima de produto ou apelo em cada dimensão, considerando a distribuição de preferência e o posicionamento das marcas já existentes.

2.4.7. Mercado Empresarial ou Industrial (B2B)

A crescente competitividade, mercados com baixo índice de crescimento, economia instável e globalizada, e principalmente clientes mais exigentes e sofisticados vêm enfatizando a importância do delineamento de estratégias de marketing no mercado empresarial. Ademais, de acordo com Hutt e Speh (2004), o volume de recursos financeiros movimentado pelo mercado empresarial supera de forma significativa o volume movimentado pelo mercado consumidor. Reforça-se, desta forma, a necessidade do desenvolvimento da orientação para mercado e de uma correta segmentação de mercado e seleção dos mercados-alvo em que se deseja atuar.

Pressões do lado dos custos (aumento da competitividade) e dos preços (clientes mais exigentes) conduzem a organização ao gerenciamento da rentabilidade, e não mais apenas da receita e da participação de mercado.

O marketing empresarial também é conhecido como marketing industrial, *business marketing*, *business to business* ou ainda marketing organizacional. Trata-se do marketing de bens e serviços voltado para clientes industriais e institucionais, como manufatura, governo, utilidades públicas, instituições educacionais, hospitais, varejistas e outras organizações formais (WEBSTER, 1991).

O Prospecto do Instituto para Estudo de Mercados Empresariais, da Faculdade de Administração de Empresas da Universidade do Estado da Pensilvânia descreve os mercados empresariais como sendo:

Mercados de produtos e serviços, locais ou internacionais, comprados por empresas, governos, e instituições (como hospitais) para incorporação (por exemplo, matéria-prima ou componentes), para consumo (por exemplo, materiais processados, suprimentos de escritório, serviços de consultoria), para uso (por exemplo, instalações ou equipamentos), ou para revenda... Os únicos mercados que não são de interesse direto são aqueles que lidam com produtos e serviços direcionados para uso ou consumo pessoal. (*apud* HUTT; SPEH, 2004, p.4).

Mercado empresarial, segundo Barroso de Siqueira (2005), é o de bens e serviços ofertados por empresas agrícolas, comerciais, industriais ou organizações institucionais, para uso na produção, comercialização ou locação de outros bens e serviços. Kotler (2003) descreve que o mercado organizacional congrega todas as organizações que compram bens e serviços a serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outros a um dado lucro. É a especialidade do marketing dedicada aos clientes organizacionais (empresas, instituições, órgãos governamentais e revendedores), que compram produtos tanto para uso próprio, como para a produção de bens e serviços destinados ao mercado de consumo (consumidores individuais e famílias) (RODRIGUES FILHO; ROMÁN AMIGO, 2005).

O mercado empresarial pode ser dividido de diversas formas, sendo a divisão clássica: construção, equipamento pesado, equipamento de iluminação, componentes, matérias-primas, materiais processados, fornecimento de manutenção e reparo e serviços (WEBSTER, 1991).

Ames (1970 *apud* WEBSTER, 1991) aponta quatro dimensões-chaves que devem ser consideradas ao aplicar o conceito de marketing ao marketing empresarial:

1. Objetivar o aumento da lucratividade, por meio de volume de vendas e participação de mercado *per se* não é tão importante quanto em mercados de bens de consumo;

2. Identificar as necessidades dos compradores requer uma compreensão de suas operações, da estrutura da indústria em que eles operam, e a forma como eles competem;
3. Selecionar grupos de clientes homogêneos, o problema clássico da segmentação de mercado, que se torna crítico no mercado empresarial devido ao alto grau de interdependência após a compra;
4. Desenhar um conjunto de produtos e serviços, lembrando que para um produto padrão, o serviço agregado em geral é mais importante do que o próprio produto, sendo que este precisa, muitas vezes, ser “inventado”.

Os clientes industriais diferem dos consumidores finais em diversos aspectos: são em menor número, o volume de cada compra é consideravelmente maior, estão geograficamente mais concentrados, a demanda do mercado industrial é derivada do mercado consumidor, as compras envolvem mais compradores, que em geral são mais profissionais. Barroso de Siqueira (2005) aponta ainda outras diferenças entre o mercado empresarial e o de bens de consumo, como:

- Tendência de **homogeneidade** nos produtos, uma vez que muitos deles são obrigados a seguir normas de entidades, como ABNT no Brasil;
- Produtos industriais em geral são **mais complexos** que os bens de consumo, e suas características e especificações técnicas desempenham importante papel;
- Para diversas categorias, as **compras são infreqüentes**;
- Os produtos em geral são **distribuídos diretamente** ao cliente, ou por meio de distribuidores ou representantes comerciais;
- O **processo de compra** tende a ser **mais demorado**, com maior número de visitas;
- Há **reciprocidade na compra**, onde as empresas muitas vezes privilegiam fornecedores de mesma origem (país, região), ou que já adquirem produtos da organização;
- **Fatores técnicos**, como qualidade, atendimento às especificações, preço e prazo tendem a **prevalecer**;
- A **demanda é relativamente inelástica**, reagindo pouco às alterações de preço, em especial quando o material ou componente tem baixa influência no custo total do produto acabado;
- A **demanda flutua muito**.

Webster (1991) destaca que a diferença entre o consumidor industrial e o final está mais na natureza do cliente do que na natureza do produto, uma vez que em muitos casos o produto comprado é o mesmo. Já Hutt e Speh (2004) apontam que a principal diferença entre o marketing *business to business* e o marketing de consumo é o tipo de cliente e a forma com que o cliente usa o produto.

Barroso de Siqueira (2005) consolida as diferenças entre o mercado de bens de consumo e o mercado de bens e serviços industriais no Quadro 2.11.

Quadro 2.11 Diferenças entre bens de consumo e bens e serviços industriais

Características	Bens de Consumo	Bens industriais	Serviços industriais
1. Tipo de consumidor	Consumidor individual	Consumidor institucional (público ou privado)	Consumidor institucional
2. Número de compradores	Grande número e dispersos geograficamente	Pequeno número e concentrados geograficamente (em muitos setores industriais)	Grande número e dispersos. Pequeno número e concentrados.
3. Demanda		Demanda derivada dos bens de consumo	Demanda derivada dos bens de bens industriais. Demanda originária dos bens de consumo
4. Comportamento na compra	Compra por impulso, havendo, no entanto, o processo racional	Compra baseada no desempenho	Compra baseada no desempenho
5. Produto	Tangível	Tangível	Intangível
6. Embalagem	Elemento importante como proteção e como promoção	Proteção dos produtos ou inexistente	Inexistente
7. Armazenagem e estocagem	Elemento importante na disponibilidade dos produtos	Importante para prover a disponibilidade do produto	Inexistente
8. Homogeneidade do produto	Possível a padronização. Produtos praticamente iguais	Possível produzir produtos praticamente iguais	Nem sempre possível. Dois serviços, principalmente técnicos, dificilmente são iguais
9. Requisição de patentes	Uso de patentes	Uso de patentes	Não se conhece patentes de serviços
10. Distribuição	Canais longos ou curtos	Canais curtos	Em geral não há distribuição. A produção e o consumo são praticamente iguais
11. Composto de promoção	Propaganda e Promoção de Vendas são mais importantes, funcionando a Venda Pessoal como apoio	Venda Pessoal é importante. Propaganda e Promoção de Vendas constituem apoio	Venda Pessoal é importante. Propaganda é um apoio
12. Promoção e exposição dos produtos e serviços	Intensa exposição dos produtos nos pontos de vendas	Técnica promocional é possível de ser usada	Os serviços não podem ser expostos

Fonte: BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. **Marketing empresarial, industrial de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005, p.17.

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

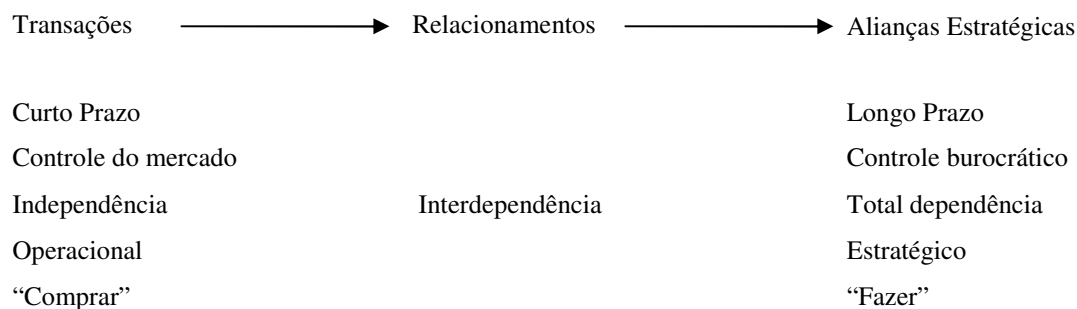


Figura 2.18 The continuum of industrial buying situations.

Fonte: WEBSTER, F. E. *Industrial marketing strategy*. 3a ed. EUA: John Wiley & Sons, 1991, p.34.

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

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

Tipos de Relacionamentos

Valor do Relacionamento

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

Interesses em
comum

Modos de Gestão

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

Figura 2.19 Managing strategic buyer-seller partnerships

Fonte: WEBSTER, F. E. *Industrial marketing strategy*. 3a ed. EUA: John Wiley & Sons, 1991, p.83.

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

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

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

Outro aspecto relevante, quando se trata de mercados empresariais, é a estrutura da Unidade de Tomada de Decisão, ou centro de compras. De acordo com Hutt e Speh (2004), a empresa deve analisar os padrões de envolvimento de cada participante no processo de compra, uma vez que cada um possui necessidades diferentes. Ademais, é fundamental que a empresa consiga identificar o grau de influência no processo de compra, de cada participante. Desta forma, a empresa aumenta as chances de obter melhores resultados no momento da abordagem.

2.4.8.Segmentação no Mercado Empresarial (B2B)

Em função das peculiaridades e diferenças entre o mercado de bens de consumo e o mercado empresarial, também as teorias sobre segmentação de mercado apresentam diferenciações que precisam ser destacadas. Além de algumas bases comuns da segmentação do mercado de consumo, como localização geográfica e os índices de utilização do produto, há alguns fatores diferenciados que devem ser analisados.

De acordo com Toledo e Barroso de Siqueira (2005), o uso dos conceitos e ferramentas da segmentação no mercado empresarial tem se revelado problemática. São apontadas, como as principais dificuldades, aspectos como os altos custos de segmentar, a realização de pesquisas para definir as bases de segmentação mais apropriadas, as particularidades dos mercados e clientes industriais e os problemas de implantação prática de estratégias de segmentação. Segundo Griffith e Pol (1994 *apud* TOLEDO; BARROSO DE SIQUEIRA, 2005), em determinados contextos a heterogeneidade dos consumidores é tão intensa que não há como agrupá-los em uma base ou segmento comum.

Apesar das dificuldades, as organizações do setor industrial se equivocam ao não utilizarem a segmentação como o fundamento para o planejamento e o controle de programas de marketing (WIND; CARDOZO, 1984 *apud* TOLEDO; BARROSO DE SIQUEIRA, 2005).

Hutt e Speh (2004) apontam que a análise de diferentes bases de segmentação do mercado contribui para que a organização identifique de forma mais acurada as diferenças no

comportamento do comprador. De posse desta informação, a empresa pode então formular estratégias e ações de marketing mais apropriadas para seus mercados-alvo.

No modelo de segmentação empresarial de Wind e Cardozo (1974 *apud* HUTT; SPEH, 2004), as bases são classificadas em dois grandes grupos, denominadas de (i) macro-segmentação e (ii) micro-segmentação, ilustrados na Figura 2.20.

O primeiro estágio (macro-segmentação) é subdividido em três categorias:

- Características da empresa compradora: porte da empresa, localização geográfica, índice de utilização do produto, estrutura de compras (centralizada ou não-centralizada);
- Aplicação do produto: classificação de uso industrial, mercado final a ser beneficiado e valor do produto durante seu uso ou consumo;
- Características da situação de compra: tipo de situação de compra (nova, modificada ou recompra) e estágio do processo de decisão de compra.

O segundo estágio (micro-segmentação) exige um maior conhecimento do mercado, e se foca nas características das unidades de tomada de decisão de cada macro-segmento identificado, como critério de decisão de compra adotado, importância percebida na oferta, atitude da equipe de vendas, entre outros. O Quadro 2.12 apresenta algumas variáveis e exemplos, porém é importante destacar que as bases da micro-segmentação variam de acordo com o mercado e tipo de produto ofertado por cada empresa.

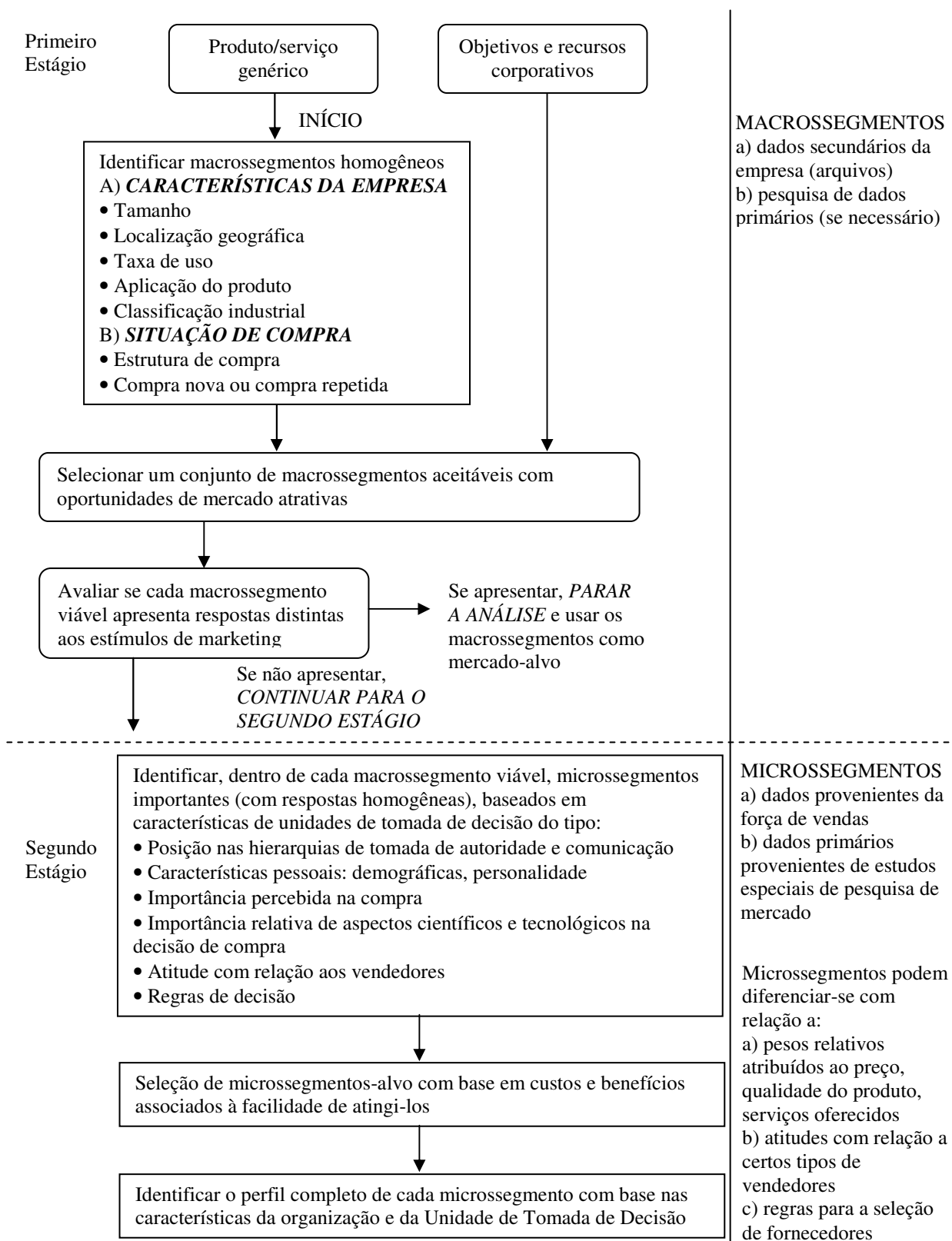


Figura 2.20 Modelo de segmentação de Wind e Cardozo – dois estágios: macro e microsegmentação

Fonte: BARROSO DE SIQUEIRA; Antonio Carlos. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005, p.235.

Quadro 2.12 Exemplos de bases para micro-segmentação

Variáveis	Exemplos
Critérios-chave	Qualidade, entrega, imagem do fornecedor
Estratégias de compra	Otimização, satisfação
Estrutura da unidade de tomada de decisão	Principais participantes do processo de compra (gerente de compras, área técnica)
Importância da compra	Muito importante... pouco importante
Atitude com relação aos vendedores	Favorável... não favorável
Inovação organizacional	Inovador... seguidor
Características pessoais	
<i>Demográficas</i>	<i>Idade, nível educacional</i>
<i>Estilo de decisão</i>	<i>Normativo, conservador</i>
<i>Risco</i>	<i>Avesso a risco, tomador de riscos</i>
<i>Confiança</i>	<i>Alta... baixa</i>
<i>Responsabilidade</i>	<i>Compras, produção, engenharia</i>

Fonte: HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W.. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. 8a ed. Ohio: Thomson South-Western, 2004.

Wind e Cardozo (1974 *apud* HUTT; SPEH, 2004) apontam que a abordagem de segmentação deve contemplar os macro-segmentos inicialmente, baseados nas características apresentadas. Caso estes macro-segmentos se apresentem homogêneos internamente e heterogêneos externamente, com relação a suas respostas aos programas de marketing, a empresa já pode então fazer sua abordagem de vendas. Caso contrário, a empresa deve identificar em cada macro-segmento, as características relevantes dos micro-segmentos, para então identificar os novos segmentos e atuar junto a eles.

Com uma nova proposta, mas ainda dentro da chamada base tradicional de segmentação, Bonoma e Shapiro (1984) identificaram cinco bases de segmentação, que organizaram em uma hierarquia indo da mais abrangente para a mais específica. As variáveis de cada base são apresentadas na ordem a seguir, e ilustradas na Figura 2.21:

- Demográficas: indústria, porte da empresa, localização do cliente;
- Variáveis Operacionais: tecnologia, status de uso do produto e da marca, habilidades do cliente;
- Abordagem de compras: organização da função de compras, estrutura de poder, relacionamento comprador-vendedor, políticas gerais de compras, critérios de compra;
- Fatores Situacionais: urgência da compra, aplicação do produto, tamanho do pedido;
- Características Pessoais: similaridade (cultura, valores) entre comprador e vendedor, motivação do comprador, percepções individuais, gestão do risco.

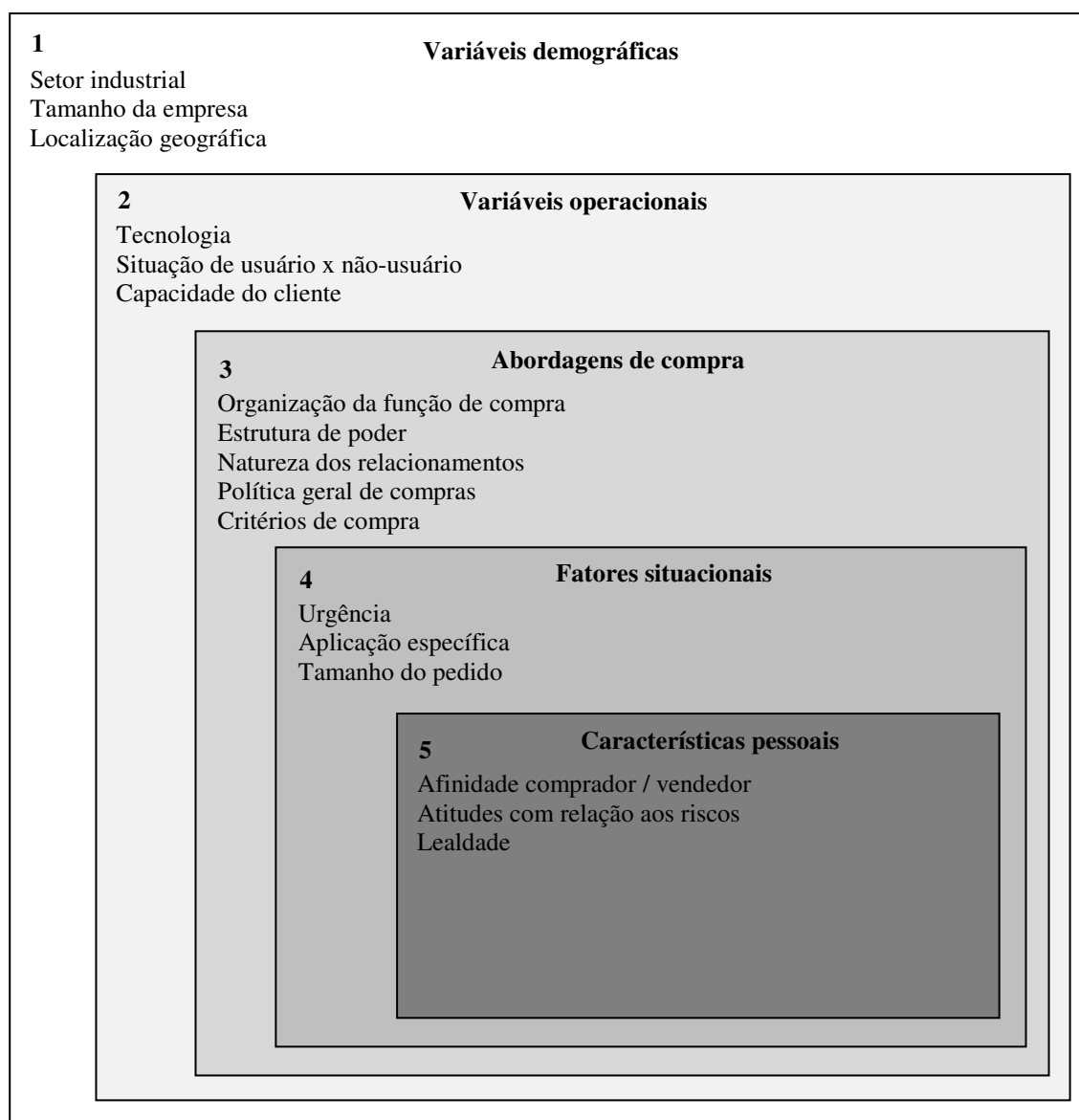


Figura 2.21 Modelo de Bonoma e Shapiro para a segmentação industrial

Fonte: BONOMA; SHAPIRO, 1983 *apud* TOLEDO, Geraldo Luciano; BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. *Revista de Administração da USP*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.80.

Ao trabalhar as diversas bases de segmentação, Bonoma e Shapiro (1984) afirmam que as empresas do setor industrial irão descobrir quais trarão maiores benefícios para a abordagem de vendas. É importante destacar, no entanto, que a empresa não deve considerar um fator como não importante por falta de dados e informações. A avaliação deve ser feita de forma independente, e paralela ou posteriormente a empresa precisará verificar formas de obter as informações necessárias. Pode ocorrer o fato de que a obtenção do dado tenha um alto custo em termos de tempo ou recursos financeiros, e neste caso os autores (*idem*, 1984) recomendam que a empresa busque um equilíbrio entre a simplicidade e baixo custo, e a riqueza e despesas mais altas. Esta é uma escolha que deve ser explícita e clara para todos, e deve ser tomada de forma disciplinada.

Outro método para identificação dos segmentos é proposta por Barroso de Siqueira (2005). Além de alguns dos fatores sugeridos por Bonoma e Shapiro (1984), o autor sugere ainda três outras bases para a segmentação dos mercados empresariais.

A primeira base de segmentação sugerida divide os mercados industriais entre usuários OEM (fabricantes de equipamento original) e de reposição. Neste caso, há três categorias que devem ser consideradas:

- Componentes: peças ou itens usados para construir ou consertar máquinas e equipamentos, solicitados pelos segmentos OEM e de reposição;
- Sistemas e equipamentos: produtos finais usados pelas empresas industriais, que geram segmentos OEM e de reposição;
- Materiais: são consumidos no processo produtivo, e normalmente não possuem segmentos de reposição.

A segunda base do modelo de Barroso de Siqueira (2005) é a divisão por atividade industrial. Nos EUA, as empresas utilizam o sistema SIC (Standard Industrial Classification), já no Brasil as empresas podem utilizar o Anuário Brasileiro de Estatística, do IBGE, além de algumas revistas especializadas, como Exame, Conjuntura Econômica, Anuário das Indústrias de São Paulo, Catálogo 10.000 Empresas Brasileiras, entre outras.

A terceira base de segmentação é por aplicação, que segundo Barroso de Siqueira (2005) é uma das técnicas mais úteis para a conquista bem-sucedida de oportunidades de mercado. Ela

consiste em dividir o mercado de acordo com a aplicação que os usuários fazem do produto. Esse processo ajuda a saber como, onde e quando o cliente usa o produto e a determinar o valor de custo/benefício por aplicação.

A quarta base é a segmentação por fatores comuns de compra, que na área industrial em geral são: desempenho, qualidade, serviço, entrega e preço. A quinta base é a variável geográfica, que inclui uma análise de topografia e clima, pois são fatores que podem influenciar nos custos e tipos de transporte necessários. A sexta base é o tamanho do usuário, que influencia o volume de compra do usuário. A sétima e última base é por aluguel ou venda do produto industrial, em função dos altos valores dos equipamentos em alguns tipos de mercados.

Hutt e Speh (2004) sugerem ainda um novo critério de segmentação, baseado no grau de influência dos participantes da Unidade de Tomada de Decisão (centro de compras). Um exemplo apontado é da empresa Du Pont (divisão de equipamentos médicos), que divide seus clientes em três segmentos, com base neste critério: (i) clientes que selecionam um único fornecedor, que deve ser utilizado por todos os hospitais filiados; (ii) clientes que selecionam um pequeno número de fornecedores, entre os quais os hospitais filiados podem selecionar em função de suas necessidades; e (iii) segmento de não-hospitais.

Berrigan e Finkbeiner (1992 *apud* BARROSO DE SIQUEIRA, 1997) abordam em seus trabalhos a segmentação por necessidades que, ao contrário das bases tradicionais de segmentação industrial, mais orientadas para o produto, possui uma proposta mais orientada para o mercado. Este tipo de segmentação, no entanto, é válido apenas para grandes e médias empresas industriais, cujas necessidades se dividem em três categorias: estratégicas, operacionais e funcionais.

Para que se possa utilizar esta abordagem, Barroso de Siqueira (1997) observa que se faz necessário o levantamento das seguintes informações:

- Lista priorizada de necessidades relevantes, organizadas por nível: estratégico, operações gerais e funcional;
- Informação descritiva adequada (tipo de indústria, tamanho, despesas, participação de capacidade instalada);

- Preferências por distribuição e canais de venda, características de produto, política de preços, produtos novos;
- Intenções de compras futuras – número de unidades, tempo de espera da compra, vendedor preferido;
- Troca das características de um produto por outro; estimativa da demanda, potencial de participação de mercado;
- Especificação do processo de tomada de decisão.

Depois de levantadas as informações, pode-se proceder então à divisão do mercado em segmentos, de acordo com as necessidades identificadas.

As principais vantagens da segmentação por necessidades, apontadas por Barroso de Siqueira (1997), são:

- Proporciona vantagem competitiva, ou seja, criação de valor para o cliente;
- Promove investimentos seletivos em mercados com probabilidades de produzir maiores índices de retorno;
- A identificação de necessidades satisfeitas e não satisfeitas dos clientes, no contexto dos segmentos, promove um enfoque custo-eficácia em atividades de desenvolvimento de produto que gerarão os produtos desejados pelos clientes;
- O índice de sucesso de lançamentos de novos produtos pode ser aprimorado, pois o uso da segmentação permite projetar produtos que atendam às características do cliente;
- A segmentação e a pré-qualificação dos clientes em segmentos determinados pelas necessidades capacitam o departamento de vendas a ser mais seletivo e a aumentar os índices de sucesso;
- O uso da estrutura de segmentação por necessidades em processos de compra complexos permite ao vendedor adequar a mensagem de vendas às necessidades de um influenciador específico.

A proposta de segmentação do mercado empresarial com base nas necessidades é uma importante contribuição aos estudos de segmentação, pois permite às organizações a obtenção de melhores resultados, dados seus esforços.

Outra contribuição importante, também analisada por Barroso de Siqueira (1997), é a segmentação por benefícios, que procura agrupar os clientes de acordo com os benefícios que estes procuram obter em uma dada oferta de mercado. Esta também, como se nota, é uma abordagem orientada para o mercado. Uma dificuldade comum, em ambos os casos, é a dificuldade em obter dados e informações sobre os clientes, identificando claramente e de forma acurada, suas necessidades e/ou benefícios procurados.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) apontam também a importância da segmentação por lucratividade, identificando segmentos ou camadas de clientes que diferem na lucratividade atual e/ou futura para uma empresa. Este tipo de segmentação ajuda a empresa a identificar os clientes menos lucrativos e direcionar ações para mudar seu comportamento, seja por meio do aumento de receitas, ou de redução de sua estrutura de custos.

2.4.9. Diferenciação e Posicionamento

Após o estudo da segmentação de mercado, a empresa estará de posse de informações sobre o perfil de cada segmento importante para seu negócio, e dessa forma poderá, então, oferecer-lhe um produto mais competitivo, adequado às suas necessidades e desejos.

O estudo do posicionamento pode ser dividido em duas etapas, sendo a primeira o posicionamento da empresa, e a segunda o posicionamento do produto ou da marca. O posicionamento da empresa foi estudado nos capítulos anteriores do presente estudo, sob a denominação de estratégias competitivas. Desta forma, Porter (1986) aponta que uma empresa deve se posicionar em uma das três possíveis estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. Já Treacy e Wiersema (1995 *apud* STEVENS, 2001) oferecem outros três posicionamentos possíveis: excelência operacional, liderança do melhor produto e intimidade com o cliente. Por fim, o modelo delta de Hax e Wilde II (2001) destaca três distintas opções estratégicas, que são: melhor produto, solução total ao cliente e sistema lock-in.

A diferenciação das marcas, por meio do estudo das diferenças entre os consumidores, assim como das diferentes percepções que os grupos de clientes têm sobre diferentes marcas, pode ser classificada como posicionamento de produto (LEWIS, 1969).

Dir-se-á que uma categoria geral de produtos é diferenciada se existir uma base suficiente para distinguir as mercadorias (ou serviços) de um vendedor das de um outro. Pouco importa que esta base seja real ou ilusória, desde que se revista de uma importância qualquer para os compradores e leve à preferência de uma variedade de produtos em relação à uma outra. Quando tal diferenciação existe, mesmo que ligeira, os compradores vão ao encontro dos vendedores, não por sorte ou azar (como em concorrência pura), mas seguindo as suas preferências. (CHAMBERLIN, 1950, p.56 *apud* LAMBIN, 2000, p.246).

O termo posicionamento se disseminou e se tornou amplamente conhecido por meio dos estudos de Al Ries e Jack Trout, em especial pelo artigo publicado em 1972, intitulado “A Era do Posicionamento” (MAGGARD, 1976). No entanto, autores como Maggard (1976) destacam que o uso do posicionamento estratégico é uma idéia já antiga e utilizada em marketing, sob os termos segmentação de mercado e diferenciação de produto. Isso pode ser notado, inclusive, pela frase de Chamberlin (apresentada no início deste tópico), que data de 1950, período anterior aos estudos de Al Ries e Jack Trout. Apesar das críticas, o tema do posicionamento se consolidou como uma disciplina de marketing, sendo aprofundado posteriormente por diversos autores (ACHENBAUM, 1974; DIMINGO, 1988; LAUTMAN, 1993; KOTLER, 1998; DAVENI, 2007).

O posicionamento já teve seu conceito definido por diversos autores. Segundo Ries e Trout (1999), o conceito de posicionamento baseia-se na comunicação, que só pode ter lugar no momento certo e na circunstância certa. Dimingo (1988) alerta, no entanto, que o posicionamento vai muito além da criação de slogans e de uma imagem.

“O verdadeiro posicionamento é o processo que distingue uma empresa ou produto de seus concorrentes em atributos e dimensões reais – valores corporativos ou dos produtos que são significativos para os clientes – para torná-la a empresa preferida, ou o produto preferido em um dado mercado.” (DIMINGO, 1988).

“Um posição efetiva pode ser definida como aquela que possibilita uma marca ou serviço a ocupar um nicho único e de preferência na mente do consumidor, que seja consistente com a estratégia global de marketing da organização.” (LAUTMAN, 1993).

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

De acordo com Dimingo (1988) o posicionamento é composto de duas partes. A primeira delas é o posicionamento de mercado, cujo processo visa identificar e selecionar um mercado ou segmento potencial, identificar concorrentes vulneráveis e traçar uma estratégia para competir neste mercado ou segmento. Ou seja, o objetivo é determinar os critérios competitivos para obter sucesso, de acordo com os desejos e necessidades do mercado, identificando as forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes, e desenvolvendo as habilidades necessárias de forma superior aos concorrentes.

A segunda parte é o posicionamento psicológico, que implica no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou do produto que seja diferenciada. Tal identidade deve estar alinhada aos fatores que determinam o posicionamento de mercado, descrito anteriormente, e a empresa deve utilizar as diversas ferramentas de comunicação (propaganda, relações públicas, ponto de vendas etc) para atingir os consumidores e oferecer-lhes argumentos para a tomada de decisão.

O processo do posicionamento se inicia com a identificação e o desenvolvimento de oportunidades atrativas, baseadas nos objetivos da empresa e em sua estratégia de crescimento. Tais oportunidades são áreas em que a empresa possui, ou pode desenvolver rapidamente, uma vantagem competitiva. Em seguida, a empresa parte para a segmentação de mercado e a seleção de segmentos que considera atrativos. Por fim, a empresa deve desenvolver uma estratégia competitiva, focando-se nas fraquezas dos concorrentes e capitalizando suas forças de forma a obter uma diferenciação (DIMINGO, 1988).

Há quatro questões críticas que devem ser consideradas no processo de posicionamento de um produto da empresa, apontadas por Achenbaum (1974). Primeiramente, é preciso definir corretamente a categoria de produtos em que se está competindo, de forma a identificar com quem de fato a empresa está concorrendo. Isso pode ser identificado por meio das ofertas que o consumidor entende como sendo substitutos próximos. O posicionamento deve ser elaborado, portanto, considerando os concorrentes com que se deseja competir. A segunda

questão visa identificar que atributos ou competências da empresa oferecem à marca o melhor atributo contra os concorrentes.

A terceira questão-chave é levantar quais são os melhores clientes potenciais para a marca ou produto, assim como seu perfil (sócio-demográfico e comportamental). Por fim, a última questão crítica no processo de posicionamento é a identificação dos atributos e apelos da oferta que fazem com que os clientes prefiram uma marca em detrimento de outra.

Dimingo (1988) de forma similar apresenta duas etapas importantes para o desenvolvimento do posicionamento de uma empresa ou produto. O primeiro deles é a análise das forças da empresa versus seus concorrentes, por meio de índices de participação de mercado, lucratividade, cobertura de mercado, perfil corporativo, capital de giro e financiamentos, estrutura de custos, diferenciação de produtos, competências em importantes áreas funcionais (marketing, vendas, P&D), acesso aos mercados, vantagens de distribuição, inovações tecnológicas, reputação da marca etc. Após analisar as forças de seu negócio, a empresa deve então diferenciar sua oferta. Dimingo (1988) ressalta que a diferenciação deve ser pensada não em termos de um produto específico, e sim da oferta como um todo, contemplando fatores como design e aplicação, entrega, garantias, política de devoluções, condições de pagamento (preço e prazo de pagamento), serviços agregados, manutenção, habilidades da força de vendas etc.

Ao detalhar o posicionamento que uma empresa deve desenvolver, Lautman (1993) apresenta três componentes que o caracterizam, e que receberam o termo de ABCs do posicionamento: atributos, benefícios e declarações ou promessas (do inglês *attributes, benefits and claims*). A primeira etapa do processo consiste em identificar os atributos intrínsecos do produto ou serviço, que devem ser inerentes e definir a essência do produto. Tais atributos podem derivar da formulação, embalagem, nome, precificação e distribuição do produto.

Os benefícios derivam dos atributos e podem ser funcionais, físicos ou psicológicos. São eles que direcionam a satisfação de necessidades e desejos dos consumidores, e podem servir como a base de um posicionamento de sucesso. Já as declarações e promessas têm o papel de comunicar os atributos e benefícios, além de oferecerem motivos para compra, foco de vendas, declaração da estratégia, idéia central ou uma proposição única de vendas. Ou seja, oferecem os aspectos centrais para a criação de uma posição única e forte.

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

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

Mais recentemente, Daveni (2007) propôs a criação de um mapa do posicionamento, que mostra a relação entre o benefício primário que um produto oferece ao cliente, e o preço em um dado mercado. As empresas devem identificar estes aspectos em sua oferta e na oferta dos concorrentes e plotá-las no gráfico, para visualizar seu posicionamento versus o dos concorrentes. No entanto, de acordo com a experiência de Daveni (2007) em estudos e trabalhos realizados com diversas empresas, os executivos têm dificuldade em identificar corretamente, ou ao menos em consenso na mesma empresa, qual a posição de seu próprio produto versus os concorrentes. Por esta razão, sugere-se um modelo matemático para localizar a posição no gráfico, e não simplesmente a opinião ou percepção dos executivos sobre onde os pontos deveriam aparecer no gráfico.

A criação do mapa do posicionamento envolve três etapas. A primeira delas é a definição do mercado, com a identificação das necessidades e desejos dos consumidores, a região geográfica de atuação e a definição em atuar no mercado todo ou apenas em determinados segmentos.

A segunda etapa consiste em selecionar o preço e determinar o benefício primário. Para isso, a empresa deve listar os benefícios oferecidos por todas as marcas no mercado, e a forma como os consumidores percebem estes benefícios. Tais dados devem ser coletados por pesquisas de mercado não enviesadas, como as coletadas por institutos de pesquisa. Por meio da análise de regressão destes dados, é possível identificar qual benefício melhor explica a variância nos preços dos produtos. Para este tipo de análise, a estatística r-quadrado mostra até que ponto cada benefício contribui para as diferenças de preço encontradas entre diferentes marcas, ao mesmo tempo em que controla o impacto dos demais benefícios. Assim, é possível identificar o benefício primário de cada oferta ou marca.

Por fim, deve-se marcar no gráfico as posições encontradas para cada produto concorrente, de acordo com seu preço e benefício esperado. Após esta etapa, traça-se a linha de preços esperados, que mostra o quanto os consumidores estão dispostos a pagar, em média, para receber aqueles benefícios primários. Esta linha é traçada por meio da análise de regressão, sendo a que melhor se ajusta aos pontos do gráfico. Empresas cujos pontos estão acima da linha traçada visam maximizar seus lucros, enfatizando os benefícios secundários como aumento de valor da oferta. Já as empresas que aparecem abaixo da linha buscam maximizar a participação de mercado, com foco em consumidores sensíveis a preço.

O mapa do posicionamento é uma ferramenta competitiva que ajuda uma organização a identificar os benefícios que os clientes mais valorizam, localizar espaços não ocupados pela concorrência, ou ocupados de forma não competitiva, identificar oportunidades criadas pela mudança na relação entre preço e benefício primário e antecipar as estratégias dos concorrentes. Por meio dele é possível compreender porque alguns produtos e marcas obtêm melhor desempenho do que outros.

2.5. Geração de Valor para o Cliente

Os consumidores escolhem entre diferentes ofertas, considerando qual delas lhe proporcionará maior valor. Tal valor é resultado dos benefícios e custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor, e pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço (KOTLER, KELLER, 2006).

2.5.1. Valor do Cliente e Valor para o Cliente

Os termos valor do cliente e valor para o cliente podem causar certa confusão, pois são usados na literatura, por vezes, com o mesmo significado, e por vezes com significados diferentes, porém relacionados. Por esta razão, faz-se necessário um esclarecimento anteriormente ao estudo aqui proposto.

Os termos vêm da língua inglesa, mas foram traduzidos de formas diferentes, ocasionando estas diferenças na forma de interpretação. O termo *customer equity* é traduzido como **valor do cliente** na versão em português do livro de Roland Rust, Valarie Zeithaml e Katherine Lemon (2001), intitulado “O Valor do Cliente”. No inglês, o termo é, ainda, fortemente associado a outro termo, *customer lifetime value*. O estudo do valor do cliente, neste sentido, visa identificar qual o valor do cliente para a empresa, ao longo do tempo, seja no curto, médio ou longo prazo. Ou seja, é o estudo do valor financeiro que a organização pode obter com cada cliente ou grupo de clientes.

Já o termo *customer value* é por vezes traduzido como **valor do cliente** – daí a confusão com o termo anterior, *customer equity* – como no caso do livro de Bradley Gale (1996), intitulado “Gerenciando o Valor do Cliente”. Outras vezes, é traduzido como **valor para o cliente**, que do ponto de vista da autora do presente estudo é considerado mais adequado. O estudo do valor para o cliente visa explorar, criar e entregar valor superior ao cliente, tornando a oferta de uma empresa, marca ou produto preferida, aos olhos do consumidor, à oferta de seus concorrentes.

Os termos são relacionados, uma vez que o objetivo do estudo e aplicação do valor para o cliente (*customer value*) é produzir um alto valor do cliente ao longo do tempo (*customer equity* e *customer lifetime value*).

O tema analisado no presente estudo é justamente o de *customer value*, e será utilizado, neste trabalho, como **valor para o cliente**, mesmo nos casos em que os autores pesquisados e referenciados o traduzam de forma diferente. Não é a presente proposta, e não serão analisados, portanto, os modelos de mensuração do valor de um cliente para uma dada organização.

Elucidada e destacada esta questão, faz-se necessário esclarecer o conceito de valor para o cliente.

Porter (1989) aponta que valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, ou seja, é uma visão de valor como o custo, mesmo que não apenas monetário, de uma oferta. Esta abordagem provém do pensamento econômico, onde o valor é analisado em um contexto de troca, do preço do produto por uma determinada utilidade ou satisfação.

Em contraposição, Richins (1994) aponta que o valor, denominado de valor de posse, refere-se principalmente ao valor em uso do produto, e não apenas ao seu valor econômico. A questão do preço que se pagaria por um produto, para algumas pessoas, é difícil de ser respondida, uma vez que seu valor pode ser imensurável.

Em seu clássico artigo “*Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*”, Zeithaml (1988) define valor percebido como a avaliação global que o consumidor tem sobre a utilidade de um produto, baseado em sua percepção do que é recebido versus o que é dado.

Monroe (1991 *apud* RAVALD; GRONROOS, 1996) define valor percebido pelo cliente como a razão entre os benefícios percebidos e sacrifício percebido. Tal definição está bem próxima da proposta de Zeithaml (1988).

Gale (1996), na mesma linha, trata do tema do ponto de vista de marketing, definindo valor para o cliente como a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto. Neste caso, o valor já passa a ser analisado como uma relação entre o que o consumidor adquire versus o que ele despende.

Ao analisar e criticar algumas definições de valor para o cliente, Woodruff (1997) propõe uma nova definição:

Valor para o cliente é a preferência e avaliação percebidas de atributos do produto, o desempenho destes atributos, e as conseqüências de seu uso, que facilitam (ou impedem) o consumidor de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso. (WOODRUFF, 1997, p.142).

Tal definição adota o ponto de vista do cliente, incorporando os valores desejados e recebidos, além de enfatizar que o valor resulta de percepções, preferências e avaliações dos clientes.

O valor percebido pode ser ainda definido como o resultado entre qualidade percebida e o sacrifício que o cliente precisa incorrer para adquirir um produto, e é antecedente à satisfação do cliente (GUMMESSON, 1999).

Para Kotler e Keller (2006), o valor é um conceito central em marketing, cuja própria definição engloba o termo, ao ser conceituado como a identificação, criação, comunicação, entrega e monitoramento do valor para o cliente.

Os autores (*idem*, 2006) destacam que o valor percebido é o resultado da diferença entre o valor total e o custo total para o cliente, ou seja, é a diferença entre a avaliação que o consumidor faz dos benefícios e custos relativos a um produto, e as alternativas percebidas.

O valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto. E o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos. Na Figura 2.22 são ilustrados os fatores determinantes que compõem o valor percebido pelo cliente.

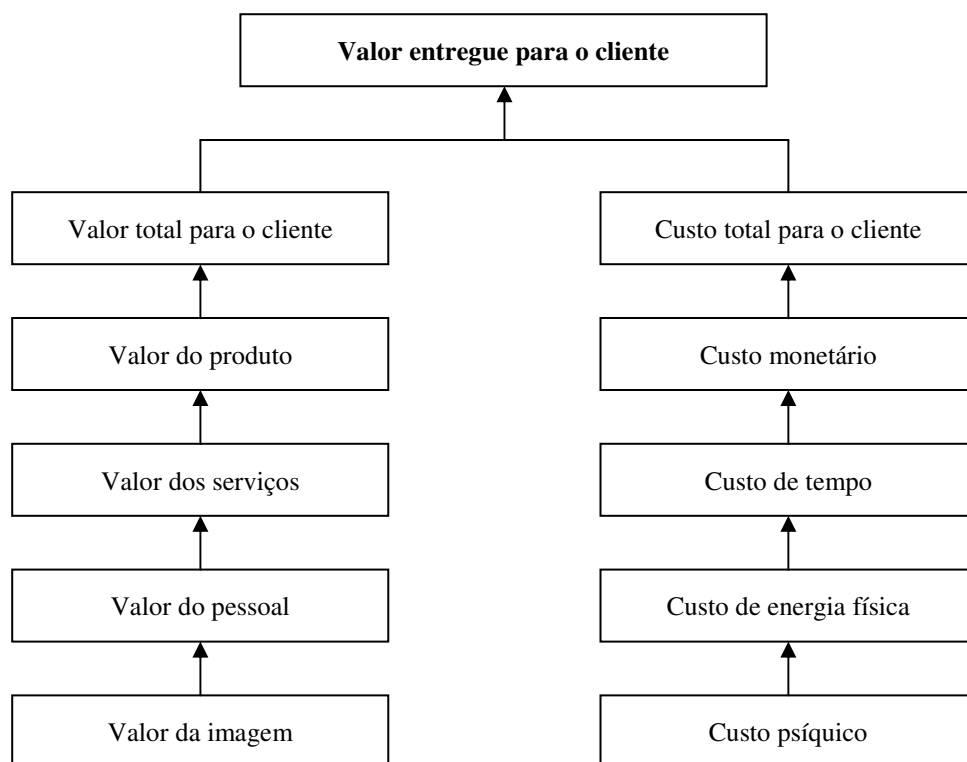


Figura 2.22 Determinantes do valor entregue para o cliente

Fonte: KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.140.

O valor deve ser analisado sempre do ponto de vista do cliente, e não de análises internas à empresa sobre a importância dos atributos da oferta. Por este motivo, é denominado de **valor percebido**. Além disso, Szafir-Goldstein (2000) aponta que o valor representa uma troca entre componentes dados e recebidos, ainda que estes componentes variem de um consumidor para outro (volume, qualidade ou conveniência do que é recebido; e dinheiro, tempo ou esforço do que é dado).

Woodruff (1997) apresenta um modelo de hierarquia do valor para o cliente, ilustrado na Figura 2.23 a seguir. O processo inicia-se na base, onde os consumidores analisam os produtos por seus atributos específicos e performances destes. Ao comprar e utilizar um produto, os consumidores criam desejos e preferências por determinados atributos, uma vez que estes lhes ajudam a atingir as experiências desejadas. No último nível, os consumidores também valorizam determinadas conseqüências, quando estas os ajudam a atingir seus objetivos. O modelo contempla o valor desejado (lado esquerdo da Figura 2.23) e a satisfação com o valor recebido (lado direito da Figura 2.23).

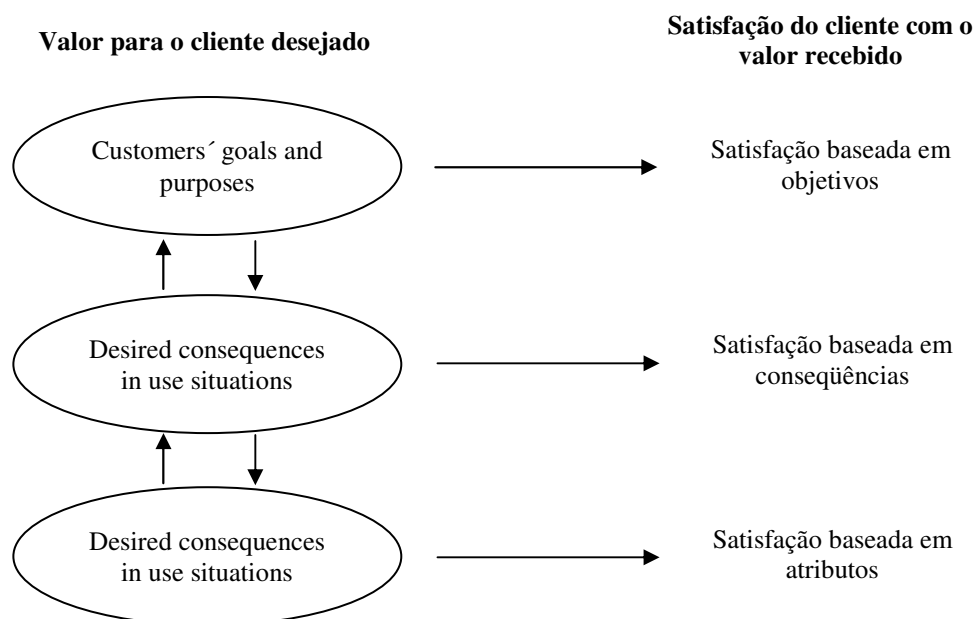


Figura 2.23 Customer Value Hierarchy Model

Fonte: WOODRUFF, Robert B.. Customer value: the next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*. Spring, 1997, 25. p.139.

As empresas precisam desenvolver uma proposta de valor competitiva e superior, que deve consistir “em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta” (KOTLER, KELLER, 2006).

O estudo do valor para o cliente está fortemente associado aos estudos de qualidade percebida, satisfação, lealdade e retenção de clientes. A oferta de produtos com qualidade superior, percebida como tal, tem maior valor ao cliente do que a oferta de produtos concorrentes – e esta é, inclusive, a razão da escolha. Se a oferta de valor superior se confirmar nas etapas de consumo e pós-consumo do produto, o cliente tende a ficar satisfeito, e por vezes leal, gerando a retenção do mesmo para compras futuras.

2.5.2. Qualidade Percebida e Satisfação do Cliente

A importância da entrega de produtos com qualidade superior aos clientes tem um importante marco em 1988, quando foi lançado o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, prêmio entregue a empresas com reconhecido padrão de excelência em qualidade nos Estados Unidos. O prêmio, criado por Curt Reimann, medem a excelência analisando sete áreas de uma empresa, listadas a seguir (GALE, 1996).

1. *Liderança (95 pontos)*: liderança e envolvimento do pessoal superior em criar e sustentar um foco no cliente e valores de qualidade visíveis;
2. *Informação e Análise (75 pontos)*: escopo, validade, análise, administração e utilização de dados para alcançar liderança de qualidade e melhorar o desempenho competitivo;
3. *Planejamento Estratégico de Qualidade (60 pontos)*: processo de planejamento da empresa e como integra todas as necessidades principais de qualidade em um plano global de negócios;
4. *Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos (150 pontos)*: como a empresa desenvolve sua força de trabalho e realiza seu potencial total para que possa perseguir os objetivos de desempenho e qualidade;
5. *Administração do Processo de Qualidade (140 pontos)*: processo sistemático que a empresa utiliza para perseguir uma qualidade sempre maior, incluindo projeto, avaliação de qualidade, melhoria sistemática de qualidade e o gerenciamento do processo de qualidade em todas as unidades de trabalho e fornecedores;
6. *Resultados Operacionais e de Qualidade (180 pontos)*: níveis reais de qualidade da empresa e tendências de melhoria, seu desempenho operacional e qualidade dos fornecedores, além dos níveis atuais de qualidade em relação aos concorrentes;
7. *Foco e Satisfação dos Clientes (300 pontos)*: relacionamento da empresa com os clientes e seu conhecimento das necessidades deles e dos fatores principais de qualidade que determinam a competitividade do mercado. Analisam também os métodos da empresa para determinar a satisfação do cliente, tendências atuais e níveis de satisfação e a comparação destes resultados com os concorrentes.

É importante notar a importância do peso do fator *Foco e Satisfação dos Clientes* na avaliação da excelência de uma empresa. Assim, a satisfação do cliente passou a ser o foco das empresas. De acordo com Kotler e Keller (2006), uma oferta é bem-sucedida se consegue proporcionar valor e satisfação ao cliente.

Segundo Gale (1996) o movimento da qualidade nos Estados Unidos desenvolveu-se em quatro estágios. O primeiro deles é anterior à introdução do prêmio Baldrige, e é denominado de estágio da *qualidade de conformidade*, em que se considera que um produto tem qualidade quando está em conformidade com suas especificações técnicas. O segundo estágio está

focado na *satisfação do cliente*, e é mais orientado ao cliente. O terceiro estágio vai além e trata do alcance de *qualidade e valor superiores percebidos pelo mercado versus os concorrentes*. Finalmente, o quarto estágio, de gerenciamento do valor para o cliente permite à empresa compreender e planejar melhor suas estratégias e papéis na sociedade. A Figura 2.24 ilustra estes estágios.

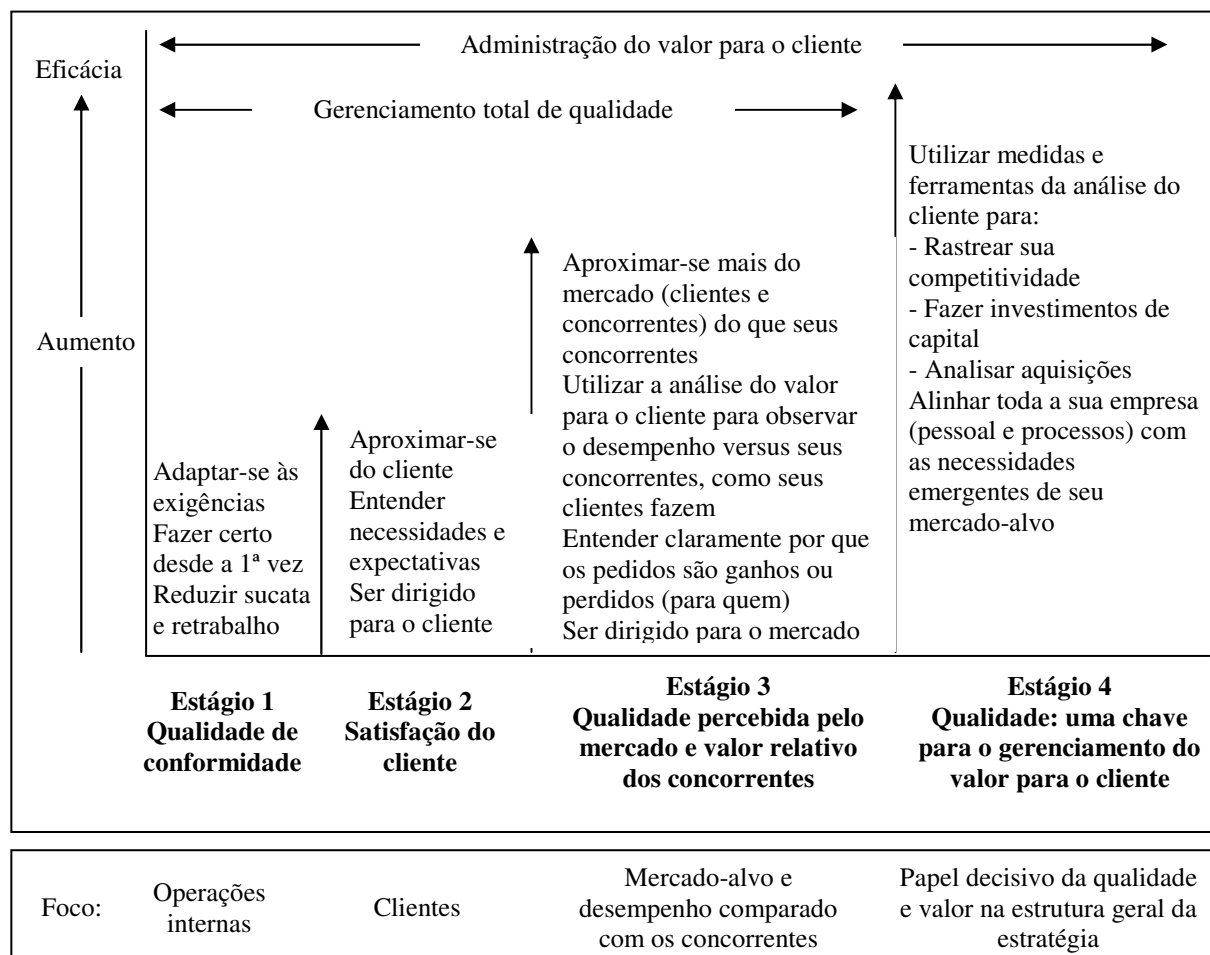


Figura 2.24 Tornando a qualidade uma arma estratégica – os quatro estágios

Fonte: GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.8.

A passagem do primeiro estágio ao segundo trata de uma mudança de perspectiva com relação à definição de qualidade, do ponto de vista de marketing. Gale (1996) aponta que os estudiosos da qualidade, como Deming e Crosby, enfatizavam o controle do processo, de forma que a produção ocorresse de acordo com as especificações, pois realizar as tarefas de forma adequada, na primeira vez, conduzia as empresas a produtos melhores e com custos inferiores. Os estudiosos tratavam, portanto, da qualidade intrínseca do produto, que tem sua importância vital, mas que não torna os clientes, necessariamente, satisfeitos e leais.

Daí então a abertura necessária para o surgimento do segundo estágio, que trata da satisfação do cliente. O prêmio Baldrige é um marco importante para a área de marketing uma vez que, apesar de tratar de qualidade, analisa-a do ponto de vista do cliente. Isso trouxe uma perspectiva nova, uma vez que o estudo da qualidade deveria então incorporar a análise de como os desejos e necessidades dos clientes poderiam ser entendidos e satisfeitos.

Além da relação com a qualidade, Wodruff (1997) também aponta que o conceito de valor para o cliente está fortemente relacionado com a satisfação do cliente.

“Satisfação geral são os sentimentos do consumidor em resposta a avaliações a uma ou mais experiências com relação a um produto.” (WOODRUFF, 1997, p.143).

Pode-se afirmar que a satisfação do cliente é resultado da relação entre o benefício real obtido pelo cliente e a expectativa que este tinha do produto que adquiriu.

$$S = R / E$$

Onde,

S = Satisfação do cliente

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

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

Entender, portanto, as diferenças entre a expectativa dos clientes, e o que de fato lhe foi entregue, é fundamental para identificar se o cliente ficou satisfeito ou insatisfeito.

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

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

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

Vavra (1993) discute algumas diferenças de expectativas do vendedor e do consumidor, diferenças estas que podem culminar na insatisfação do último (Quadro 2.13).

Quadro 2.13 Expectativas de duração da venda

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

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

Levitt (1990) também ressalta a questão das diferenças de expectativa em relação ao negócio realizado pelas óticas do vendedor e do comprador. Vavra (1993) destaca os elementos que ajudam a moldar as expectativas dos clientes, apresentados na Figura 2.25, como: comunicação boca a boca, produto, projeto, feedbacks, suprimentos e produção, ações de pós-marketing, apoio e serviços, vendas, mensagens, cultura, símbolos, propaganda, promessas e apelos.



Figura 2.25 Formação das expectativas

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

Um modelo clássico conhecido sobre a discrepância entre o serviço esperado e o percebido – expectativa *versus* benefício real é o Modelo da Análise do Gap da Qualidade, proposto por Zeithaml *et al.* (1988), ilustrado na Figura 2.26. Tal modelo contempla cinco gaps.

O primeiro *gap* pode ocorrer na percepção gerencial, indicando que a gerência percebe as expectativas de qualidade do cliente de forma imprecisa, podendo ser em função de:

- Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
- Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
- Inexistência de uma análise de demanda;
- Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior;
- Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

Já o *gap* entre a tradução das percepções e a entrega do serviço se deve a:

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

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

- Planejamento da comunicação com o mercado não integrado com as operações de serviço;
- Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
- A organização deixa de operar de acordo com as especificações e as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações;
- Propensão inerente a exagerar, prometendo demasiadamente.

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

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

Grönroos (1995) destaca, no entanto, que este *gap* pode ser positivo, caso o serviço entregue seja superior às expectativas do cliente. Brown e Swartz (1989 *apud* Grönroos, 1995, p.85) concluíram que “(...) a análise do *gap* de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que diz respeito ao

desempenho dos serviços. Abordar esses *gaps* parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.”

Estudar e compreender o que oferece satisfação ou insatisfação aos clientes é muito importante para uma organização. No entanto, tal medição, por si só, não garante que os clientes continuarão comprando desta organização. Esta análise só tem valor e utilidade se o desempenho do produto ou serviço da organização puder ser comparado aos produtos e serviços dos concorrentes. Ademais, é imprescindível que a empresa identifique, também, dados sobre os não-clientes, que estão comprando os produtos dos concorrentes.

“Focar a qualidade percebida pelo mercado versus os concorrentes é essencial para tornar possível o verdadeiro pensamento estratégico” (GALE, 1996, p.13).

Um método para medição da satisfação do cliente é o ACSI – *American Customer Satisfaction Index* – que considera as medições de valor percebido, qualidade percebida e expectativas do cliente como formadores da satisfação total do cliente, podendo gerar lealdade do cliente ou reclamações. O modelo vincula, ainda, a satisfação do cliente a indicadores econômicos como o ROI – retorno sobre investimento (HUDSON, 1995 *apud* SZAFIR-GOLDSTEIN, 2000).

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

De posse destas informações, a empresa deve então traçar linhas de ação visando melhorar a satisfação dos clientes. Como seus recursos em geral são limitados, uma possibilidade é que a empresa comece pelo fator-chave que obteve maior pontuação, buscando então obter satisfação máxima neste fator – e assim por diante com os outros fatores. Após a implementação das ações, a empresa poderá medir novamente a satisfação, para saber qual o progresso que obteve em relação ao grau de fidelidade de seus clientes.

Um modelo mais detalhado para identificação da satisfação dos clientes, considerando os atributos mais importantes de sua tomada de decisão, e comparando a empresa a seus concorrentes, é proposto por Gale (1996). Um aspecto importante deste modelo é que ele divide o valor que determinada oferta tem para o cliente, entre os atributos de qualidade e preço. Cria-se um perfil da qualidade percebida pelo mercado, e outro do preço percebido pelo mercado. Em geral, quando questionados os clientes tendem a declarar que o preço é o fator mais importante na escolha de um produto, o que dificulta à empresa identificar os atributos de qualidade que de fato diferenciam seu produto do concorrente. Ao separar a análise de valor entre atributos de qualidade e preço, o cliente consegue apontar os atributos do produto que influenciam sua tomada de decisão.

Gale (1996) aponta que seu modelo traz três benefícios importantes:

1. Identifica o que realmente é qualidade para os clientes em seu mercado;
2. Informa-o quais os concorrentes que estão desempenhando melhor em cada aspecto da qualidade;
3. Fornece a você uma medida geral de qualidade baseada nas definições de qualidade que os clientes utilizam ao tomarem suas decisões de compra.

Zeithaml (1988) conceitua o termo qualidade percebida, afirmando que ele é uma extensão da definição de qualidade. Enquanto a qualidade é definida de forma abrangente como superioridade ou excelência, a qualidade percebida pode ser definida como o julgamento que um cliente faz de um produto, sobre sua superioridade ou excelência. A autora (*idem*, 1988) destaca algumas características importantes, apontando que a qualidade percebida é:

- Diferente da qualidade objetiva;
- Uma abstração, mais do que um atributo específico de um produto;

- Uma avaliação global que em alguns casos se assemelha a atitude;
- Um julgamento em geral feito dentro de um conjunto avaliado pelo consumidor.

O processo para criação do perfil de qualidade percebida pelo mercado é relativamente simples, e parecido com o modelo proposto por Lovelock e Wright (2002), porém mais detalhado. Gale (1996) aponta as etapas como sendo:

1. Solicitar às pessoas no mercado atendido – tantos aos seus clientes quanto aos dos concorrentes – para listar os fatores que são importantes em suas decisões de compra. Pode-se questioná-las em convenções, tais como reuniões de grupos focados.
2. Estabelecer como os vários atributos de qualidade são ponderados na decisão do cliente. Isso pode ser feito por meio de análises estatísticas sofisticadas das respostas dos clientes a respeito de sua satisfação global e de suas decisões reais de compra. Mas, na maioria dos casos, é mais simples perguntar aos clientes como eles ponderam os diversos fatores. Uma possibilidade simples é pedir-lhes que distribuam 100 pontos da “ponderação da decisão” entre todos os fatores genéricos que listaram na etapa anterior.
3. Solicitar aos clientes que classifiquem em uma escala de 1 a 10, por exemplo, o desempenho de cada empresa concorrente. Por fim, basta multiplicar os pontos de cada empresa por sua ponderação e somar os resultados para obter um resultado geral da satisfação do cliente.

Um exemplo apresentado por Gale (1996) é do ramo de galinhas abatidas, ilustrado na Figura 2.27.

Atributos de qualidade	Notas de desempenho			Índice	Peso X Índice
	Peso	Perdue	Concorrentes Média		
1	2	3	4	5=3/4	6=2x5
Cor	10	8,1	7,2	1,13	11,3
Carne - ossos	20	9,0	7,3	1,23	24,6
Sem tocos de penas	20	9,2	6,5	1,42	28,4
Fresca	15	8,0	8,0	1,00	15,0
Disponibilidade	10	8,0	8,0	1,00	10,0
Imagem da marca	25	9,4	6,4	1,47	36,8
Satisfação do cliente	100	8,8	7,1		126,1
Índice de qualidade percebida pelo mercado:					

Figura 2.27 Perfil da qualidade: Ramo de galinhas abatidas depois de Frank Perdue

Fonte: GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.29.

A elaboração de um perfil como este permite às empresas identificarem quais são os atributos mais importantes para seus clientes, com base no peso que os mesmos fornecem. Neste exemplo, a imagem da marca, seguida de “carne - ossos” e “sem tocos de penas” constituem os principais fatores de decisão de compra no ramo de galinhas abatidas. O modelo permite ainda identificar em que atributos a empresa possui desempenho inferior ao da concorrência, por meio das notas dadas a cada empresa, e se este fator é de alta importância ao cliente. O índice ajuda no sentido de identificar em qual o fator a empresa possui seu melhor desempenho, assim como o pior.

A empresa pode ainda calcular uma nota geral da qualidade percebida pelo mercado, como apresentado na coluna “Peso x Índice”. Ao somar os valores e dividi-lo por 100 (soma dos pesos dos fatores), a empresa obtém o índice de qualidade percebida pelo mercado. No caso da Perdue, este índice é 1,26, que significa que o mercado percebe uma qualidade 26% superior no produto desta empresa, frente a seus concorrentes.

De forma análoga, a empresa pode identificar o perfil do preço percebido pelo cliente, utilizando fatores que determinem a condição comercial de um produto, como preço do produto, taxa de juros, prazo de pagamento etc.

Após identificar o perfil da qualidade percebida e do preço percebido, Gale (1996) sugere a elaboração de um mapa do valor para o cliente, ilustrado na Figura 2.28 a seguir.

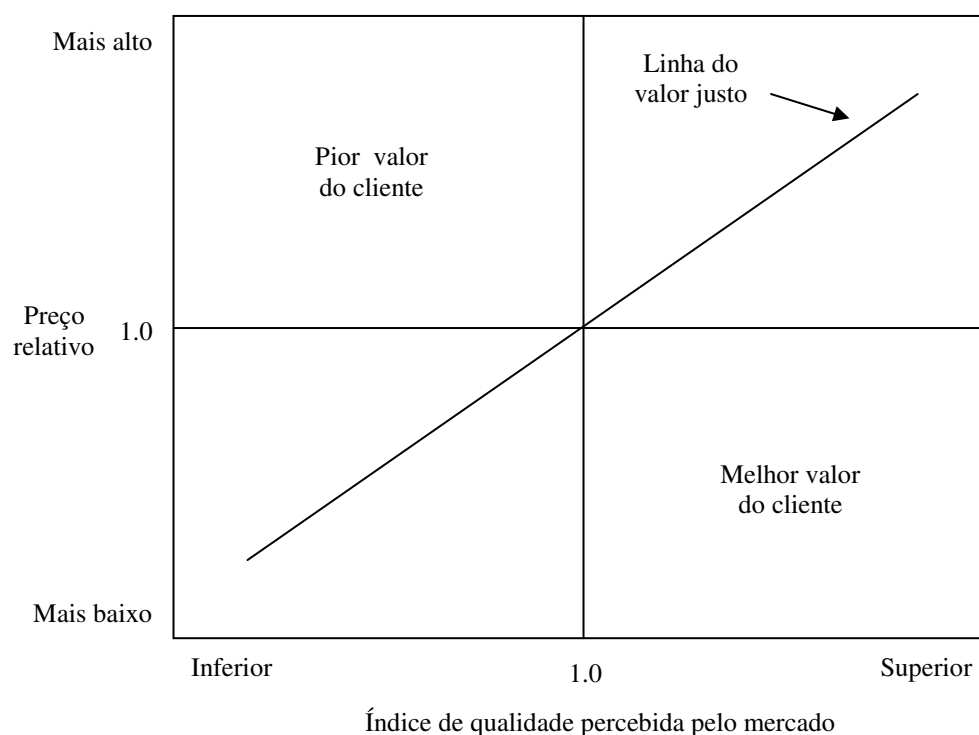


Figura 2.28 Mapa do valor para o cliente

Fonte: Adaptado de GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.31.

A linha do valor justo, na Figura 2.28, indica onde a qualidade está equilibrada com o preço. Apesar de ser difícil de calculá-la com precisão, Gale (1996) sugere aproximá-la perguntando aos clientes que peso colocam na qualidade e no preço, e utilizando essa razão para a inclinação da reta. Desta forma, qualquer ponto abaixo e à direita da reta está em uma posição forte de ganho de participação de mercado. E qualquer ponto acima e à esquerda da reta está em posição de perda de participação.

A análise dos conceitos de qualidade percebida e satisfação do cliente são imprescindíveis para o processo de gestão do valor para o cliente, uma vez que o primeiro contribui para a criação do valor, e o segundo é um indicador do sucesso do processo desenvolvido.

2.5.3. Gestão do Valor para o Cliente

Para que se possa gerenciar o valor para o cliente e alcançar a liderança de mercado, é importante primeiramente entender o que leva os clientes, no mercado-alvo de cada empresa, a tomar suas decisões, escolhendo o produto que lhe oferece melhor valor que os demais. Segundo Woodruff (1997), é a forma como os clientes enxergam valor que influenciará suas ações no mercado. Alguns modelos, neste sentido, foram discutidos no tópico anterior do presente estudo.

A gestão do valor para o cliente é abordada por diferentes autores, que apresentam alguns modelos em seu processo. Uma importante contribuição vem dos estudos de **Rust et al.** (2001), com a introdução do conceito e da **gestão da pirâmide de clientes**. A pirâmide é composta por quatro camadas, seguindo a segmentação por lucratividade analisada no tópico 2.4.8, e trata-se de uma ampliação do conceito da pirâmide de clientes 80/20, em que 20% dos clientes produzem 80% das vendas ou do lucro da empresa. Tal ferramenta é importante para que a empresa possa direcionar seus esforços de maneira mais eficiente, oferecendo assim melhor valor para cada tipo, segmento ou camada de clientes.

As quatro camadas são:

- A **Camada de Platina** contempla os clientes mais lucrativos, que estão comprometidos com a empresa.
- A **Camada de Ouro** inclui clientes cujos níveis de lucratividade não são tão altos porque querem descontos ou não são tão leais a um único fornecedor.
- A **Camada de Ferro** contém clientes essenciais, que provêm volume indispensável, para o uso da capacidade da empresa, mas cuja lealdade e lucratividade não justificam tratamento especial.
- A **Camada de Chumbo** contempla clientes que custam dinheiro à empresa.

Uma ilustração da Pirâmide de Clientes é apresentada na Figura 2.29.

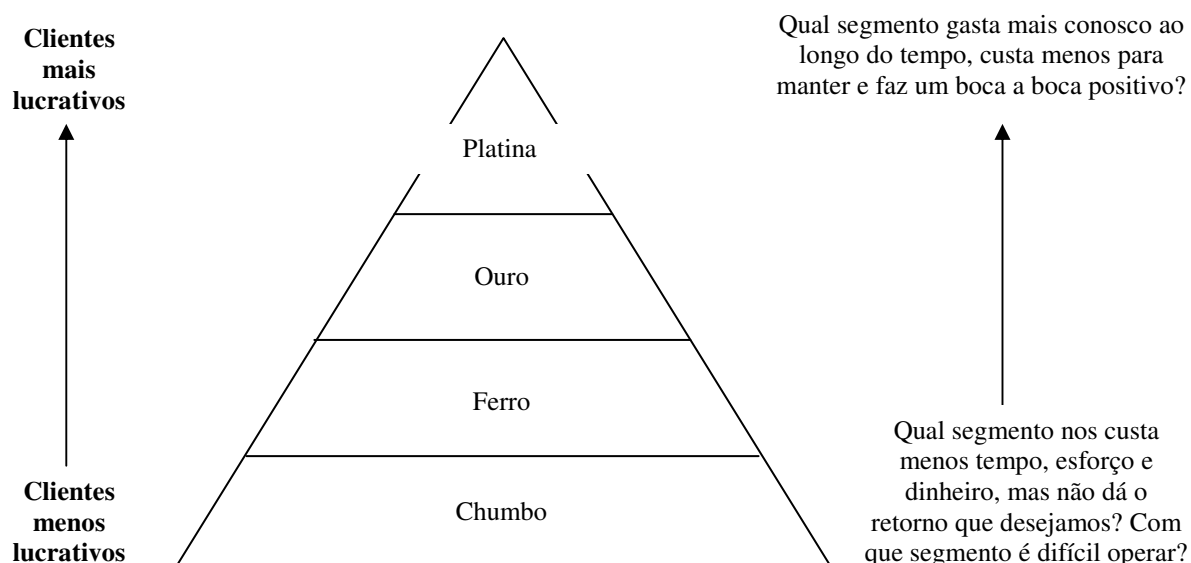


Figura 2.29 A Pirâmide de Clientes ampliada

Fonte: RUST *et al.*. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.191.

Os autores (*idem*, 2001) destacam que o uso da pirâmide, ou da segmentação por lucratividade, é desejável quando uma das seis situações a seguir ocorre:

1. Os clientes demandam níveis de serviços diferentes.
2. Os clientes estão dispostos a pagar valores diferentes por níveis de serviços diferentes.
3. Os recursos de atendimento são limitados.
4. Os clientes definem valor de maneiras diferentes.
5. Os clientes podem ser gerenciados separadamente uns dos outros.
6. Os diferenciais de serviço podem levar os clientes a mudarem de camada.

A tarefa mais importante do uso desta ferramenta é atender os clientes mais lucrativos, de modo a ampliar e enriquecer suas relações com a empresa.

Outro modelo é o do **marketing holístico**, proposta de **Kotler e Keller** (2006), que considera como **objetivo primordial de marketing a gestão do valor para o cliente**. Este modelo de gestão proposto pelos autores (*idem*, 2006) contempla três questões básicas:

1. **Exploração de valor:** como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor?
2. **Criação de valor:** como uma empresa pode criar eficientemente ofertas de valor mais promissoras?
3. **Entrega de valor:** como uma empresa pode usar suas capacidades e sua infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência?

A primeira questão visa identificar a relação e interação entre três espaços:

- a. **Espaço cognitivo do cliente:** reflete as necessidades existentes e latentes, e inclui dimensões como necessidade de participação, estabilidade, liberdade e mudança.
- b. **Espaço de competência da empresa:** reflete a amplitude (escopo do negócio abrangente versus focado) e profundidade (capacidades físicas versus baseadas em conhecimento).
- c. **Espaço de recurso do colaborador:** envolve parcerias horizontais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de explorar oportunidades de mercado relacionadas, e parcerias verticais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de criar valor.

A segunda questão visa à criação de valor, demandando profissionais que consigam identificar os benefícios demandados pelos clientes, utilizar competências centrais do domínio da empresa, selecionar e administrar parceiros de negócios das redes colaborativas.

Por fim, a terceira questão envolve a entrega de valor, via gestão do relacionamento com o cliente, que permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. A Figura 2.30 ilustra as três etapas da estrutura do marketing holístico.

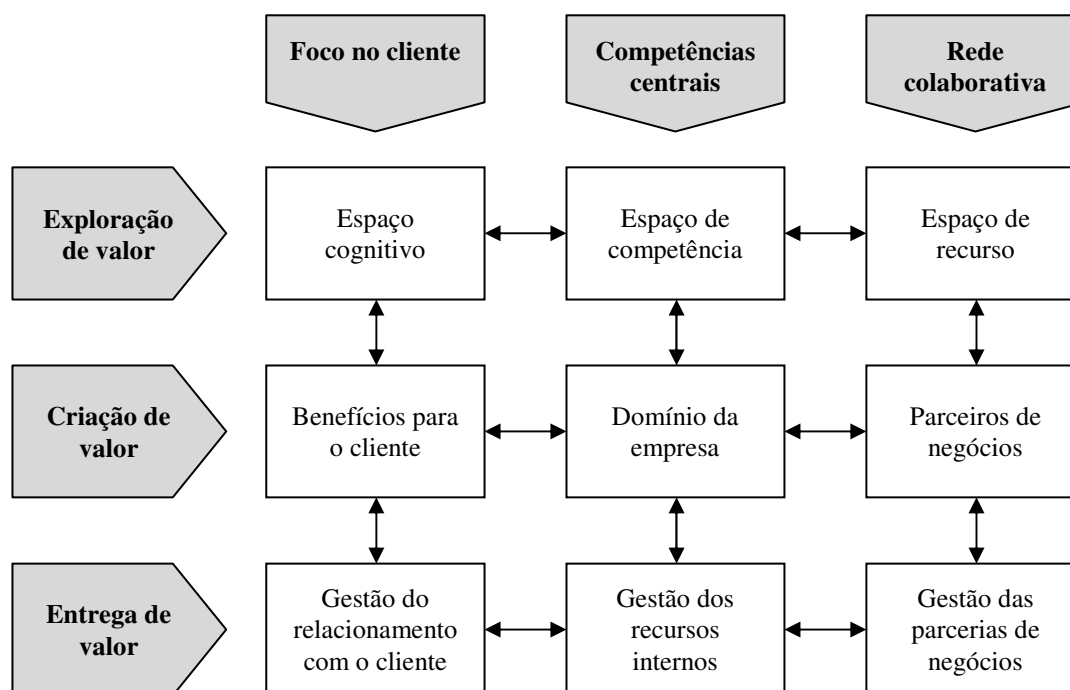


Figura 2.30 A estrutura do marketing holístico

Fonte: KOTLER, P.; JAIN, D.C.; MAESINCEE, S.. Formulating a market renewal strategy. **Marketing movies**. Boston: Harvard Business School Press, 2002, p.29 *apud* KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.39.

A preocupação com a administração do relacionamento da organização com seus clientes é um tema que ganhou importância a partir da década de 1990, com a crescente importância da orientação para mercado.

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

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

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

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

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

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

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

E complementa:

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

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

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

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

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

O marketing de relacionamento tem fundamental importância no processo de gestão do valor para o cliente, pois permite um melhor conhecimento dos desejos e necessidades dos clientes atuais e potenciais. Com base neste conhecimento, a empresa pode desenvolver ofertas de qualidade percebida pelos clientes como sendo superiores. Assim, aumenta suas possibilidades de fidelizar o cliente, tornando-o mais lucrativo para a empresa.

Ainda em Kotler e Keller (2006), é apresentado o modelo de **entrega de valor de Lanning e Michaels, da McKinsey** (1988 *apud* KOTLER; KELLER, 2006). O processo, ilustrado na Figura 2.31, consiste de três etapas. A primeira delas é a seleção do valor, que consiste no marketing estratégico de segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento. A segunda etapa é o fornecimento do valor, via desenvolvimento de produto e/ou serviço, precificação da oferta, fabricação e distribuição. A última etapa trabalha a comunicação do valor, informando o mercado sobre o produto, que pode ser feito por meio da força de vendas, promoção de vendas e propaganda. As duas últimas etapas compõem o marketing tático, englobando os quatro P's.

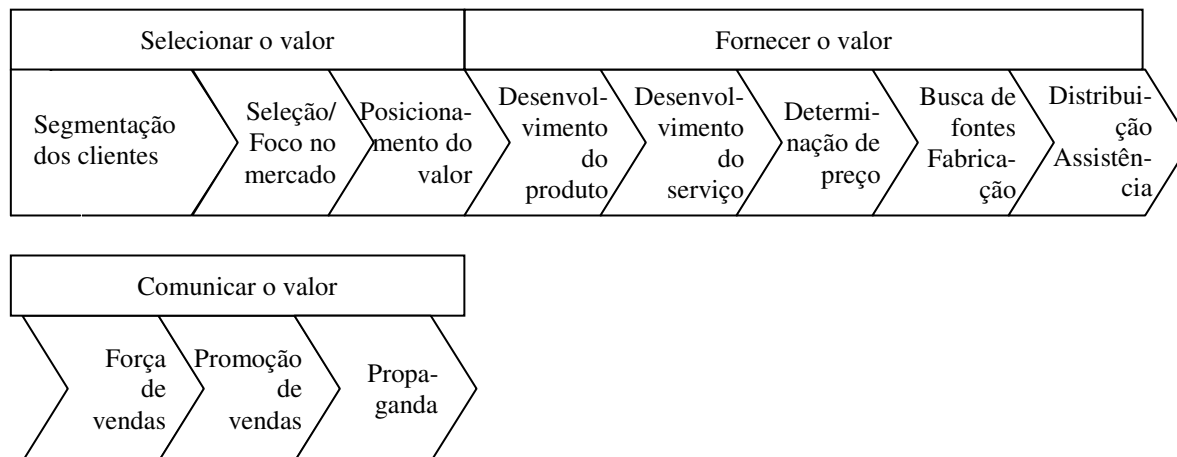


Figura 2.31 Seqüência de criação e entrega de valor

Fonte: LANNING, Michael J.; MICHAELS, Edward G. *A business is a value delivery system*, relatório interno da Mckinsey, 41, Junho, 1988 *apud* KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.35.

Outro modelo de gestão do valor para o cliente é a proposta de **Woodruff** (1997), que trabalha o **processo de determinação do valor para o cliente**, ilustrado na Figura 2.32 a seguir.

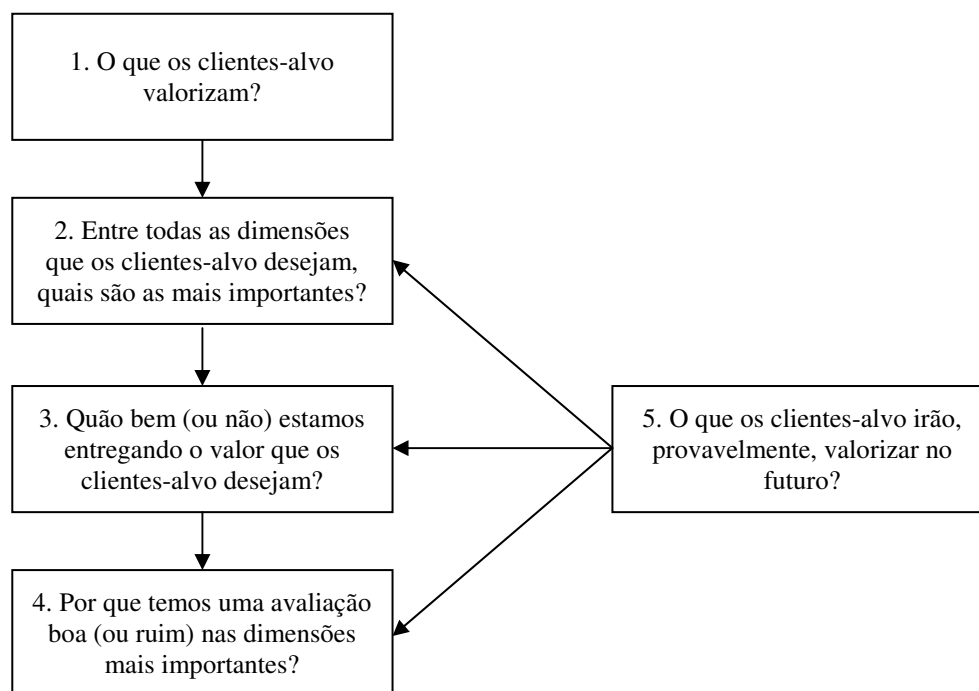


Figura 2.32 Processo de Determinação do Valor para o Cliente

Fonte: WOODRUFF, Robert B.. Customer value: the next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*. Spring, 1997,25, p.139.

A primeira etapa do processo proposto por Woodruff (1997) é identificar os clientes-alvo, que são de interesse para a empresa, e os valores que desejam. Para tanto, a empresa deve desenvolver processos para aprender sobre o valor para o cliente. Silveira (2002) desenvolveu um importante estudo neste sentido, utilizando os conceitos de orientação para mercado, de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Woodruff (1997) enfatiza que o uso de técnicas como *laddering* são efetivas para as percepções dos clientes de conexões entre atributos, conseqüências e objetivos, mas que são limitadas para compreender de fato o que é valor para o cliente em uma dada oferta. O autor (*idem*, 1997) sugere o uso da técnica de entrevista em profundidade, com o cliente guiando o entrevistador em situações e ocasiões de uso, para uma melhor compreensão do que ocorre durante o uso do produto.

O segundo passo visa classificar os atributos valorizados em ordem de importância, uma vez que os clientes podem selecionar dezenas ou mesmo centenas de atributos que eles valorizam em uma oferta. Essa etapa é importante, pois uma empresa não consegue trabalhar em tantos atributos ao mesmo tempo, precisando priorizá-los.

Nas duas etapas seguintes, a empresa deve identificar a avaliação que os clientes fazem dos valores entregues, assim como entender as razões para tais críticas ou elogios. Woodruff (1997) sugere o uso de técnicas qualitativas para explorar os motivos dos clientes para as notas, boas e ruins, dadas a uma determinada oferta.

Por fim, é importante que a empresa busque formas de aprender sobre as mudanças nos atributos valorizados pelos clientes, ao longo do tempo. Este aspecto é importante ao possibilitar à empresa que responda a tais mudanças com novas estratégias de entrega de valor, mais rapidamente que seus concorrentes. Trata-se de uma vantagem competitiva que a empresa desenvolve.

Woodruff (1997) sugere que a empresa desenvolva, de forma mais abrangente, um sistema de informações de marketing orientado ao valor para o cliente.

O **modelo de Gale** (1996) abarca os aspectos estratégicos, táticos e operacionais das atividades de marketing para a **gestão do valor para o cliente**.

Gale (1996) aponta que o gerenciamento do valor para o cliente exige o gerenciamento de qualidade total com os sistemas clássicos de administração, como planejamento estratégico, orçamentos e controles, investimento de capital, análise competitiva e medidas de desempenho e recompensas. É importante que a empresa levante informações sobre seus clientes e seu desempenho comparado a seus concorrentes, e que tenha uma disciplina administrativa que assegure que este conhecimento seja utilizado. Na Figura 2.33 a seguir, Gale (1996) sintetiza esta visão.

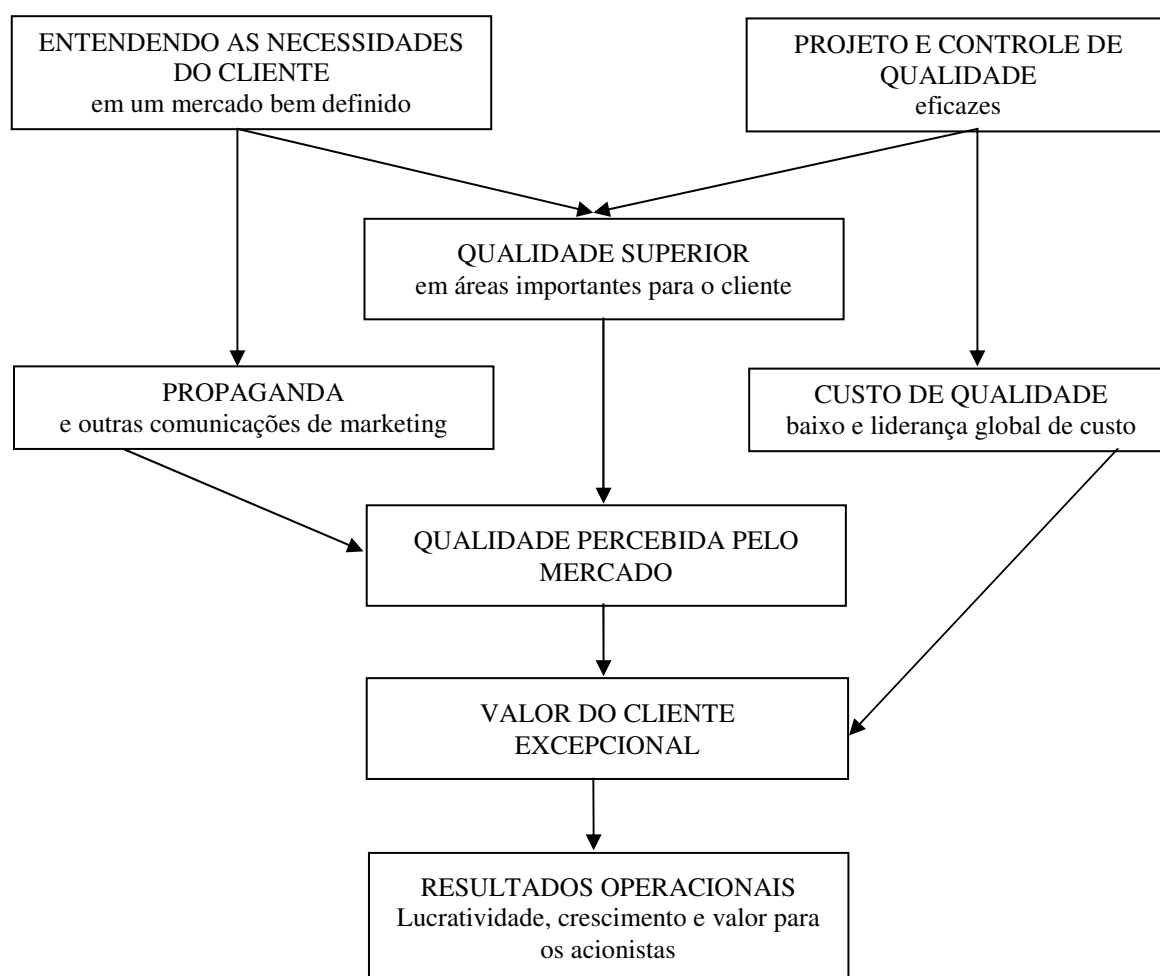


Figura 2.33 Criando valores que os clientes podem ver

Fonte: GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.8.

Para a tomada de decisão gerencial, são muito úteis as ferramentas do perfil da qualidade percebida e do mapa do valor para o cliente propostos por Gale (1996), apresentados no tópico 2.5.2 anteriormente, pois eles permitem à empresa:

- Entender como os clientes registram seu desempenho versus os concorrentes nos atributos mais importantes;
- Disseminar esta informação por toda a empresa, utilizando-a para focar todo o pessoal na melhoria da satisfação do cliente versus os concorrentes nos critérios de seleção mais importantes;
- Desenvolver estratégias de melhorias dos atributos de qualidade e ajudar a todos a compreenderem por que estas estratégias são importantes;
- Identificar e administrar os processos principais de negócios que têm que funcionar bem para que sejam satisfeitas as necessidades mais importantes do cliente;
- Criar produtos inteiramente novos, que podem modificar a maneira que os clientes pensam a respeito de uma categoria de produto.

Gale (1996) aponta que para que uma empresa tenha sucesso com base na utilização das informações sobre satisfação do cliente e identificação do valor superior, ela deve seguir quatro princípios:

1. As empresas prosperam fornecendo valor superior ao cliente.
2. As empresas deveriam acompanhar o valor do cliente ao qual eles atendem por meio de um método, como a análise do valor do cliente.
3. As empresas deveriam utilizar o método de planejamento de negócios que permita o aprendizado ativo.
4. As empresas necessitam de um sistema de navegação estratégica completo para fornecer dados tanto do desempenho financeiro quanto do valor do cliente.

Os dois primeiros itens foram contemplados pelas ferramentas anteriormente apresentadas. Com relação ao aprendizado ativo, Gale (1996) sugere que as empresas incluam, em uma sala, por exemplo, as informações mais importantes para a análise da satisfação do cliente e posição competitiva, de modo que todos possam “aprender de forma ativa”. Tal disposição de informações, em forma de painel em uma parede (ou várias paredes) ao invés da apresentação em slides convencional, facilita a absorção de conhecimento e permite uma maior discussão sobre as informações dispostas. Alguns exemplos de informações que podem ser apresentadas neste painel são:

- Gráfico de Pareto
- Gráfico de tendências de participação de mercado
- Índices de manutenção de clientes
- Índice de novos clientes ganhos
- Análise de segmento de mercado
- Cartão de relatório do cliente
- Lista de atributos latentes / emergentes
- Programa de lançamento de novos produtos
- Tempo de ciclo para produtos novos
- Tempo de ciclo para entrega
- Curva de substituição tecnológica
- Perfil tecnológico
- Lista de capacidades essenciais
- Avaliação Baldrige mais recente
- Estimativas Baldrige dos concorrentes
- Lista de etapas de ação

Já o quarto item, o sistema de navegação estratégica, pode incluir estatísticas e gráficos sobre:

- Índices de falhas, produtividade, intensidade de capital e custo, cada um comparado com os concorrentes;
- Desempenho das inovações, reações, tempo de ciclo, *lead time* e pontualidade versus os concorrentes;
- Serviço ao cliente, satisfação do cliente, reclamações do cliente e lealdade do cliente;
- Como pensam os clientes – incluindo a informação mais recente a respeito de suas necessidades e desejos;
- Qualidade percebida pelo mercado, preço e valor, relativos aos concorrentes;
- Participação de mercado, rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

O levantamento de informações, assim como sua sistematização e utilização, são fundamentais para que a empresa obtenha vantagem competitiva. Neste sentido, o uso de um sistema de informação de marketing (SIM) é essencial. Trata-se de um utensílio que permite adquirir e disseminar as informações referentes aos mercados em todos os níveis da

organização, com o objetivo de facilitar a tomada de decisão. Seu objetivo é integrar um conjunto coerente de dados do mercado e difundi-los sob a forma de um fluxo contínuo de informações (LAMBIN, 2000).

Kotler e Keller (2006) destacam que um bom banco de dados de clientes, com informações como nome, endereço, histórico de transações, dados demográficos e psicográficos (atividades, interesses e opiniões) ajudam a melhorar a efetividade das ações de marketing desenvolvidas pelas empresas, que podem melhor direcionar seus esforços.

A empresa deve saber mais do que os concorrentes sobre os clientes, mercados, tecnologias disponíveis, processos e os próprios concorrentes. Além do conhecimento, a empresa deve saber como utilizá-lo. Neste sentido, Gale (1996) sugere o uso das sete ferramentas da análise do valor para o cliente, ilustrado na Figura 2.34 e detalhado a seguir.

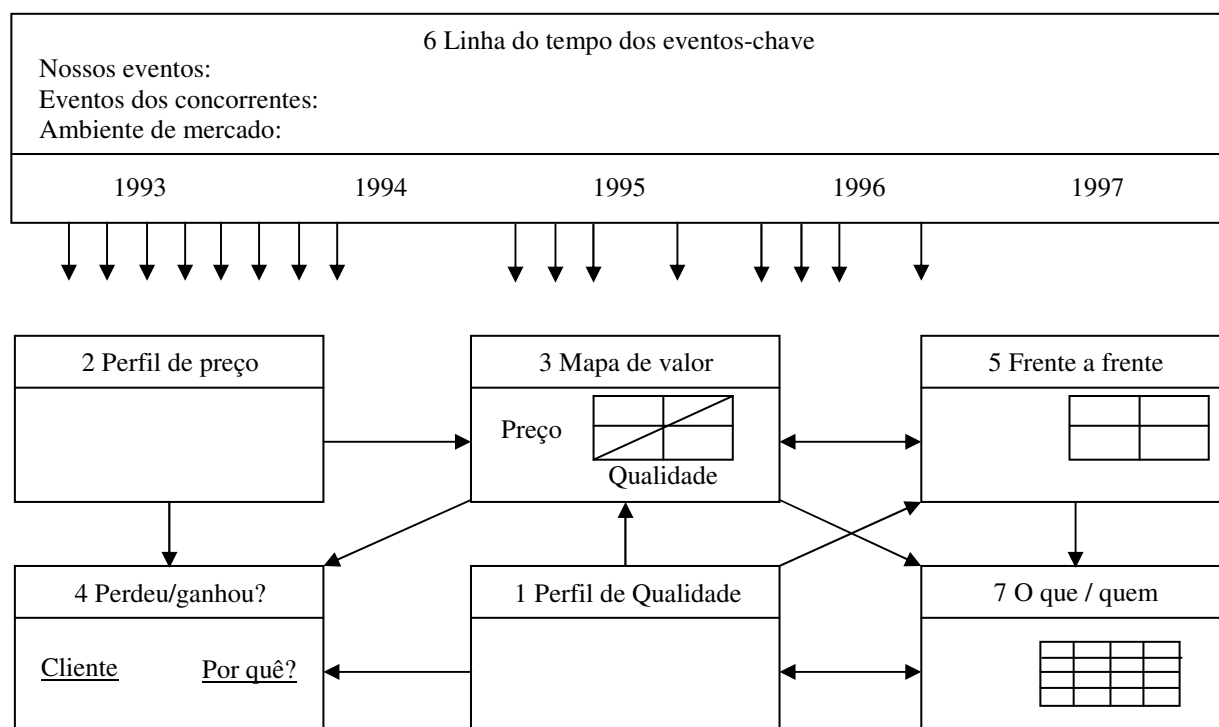


Figura 2.34 As sete ferramentas da análise do valor para o cliente

Fonte: GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.184.

A primeira ferramenta busca traçar o perfil da qualidade percebida pelo mercado, da posição da empresa versus seus concorrentes em cada segmento importante de negócio, e visa mostrar os atributos-chave de qualidade, ponderações da importância relativa e notas de desempenho.

A segunda ferramenta é utilizada para traçar o perfil de preço percebido pelo mercado, além do preço dado, ou seja, inclui também os preços relativos.

A construção dos mapas de valor para o cliente constitui a terceira ferramenta, que cruza os dois dados anteriores, as notas de qualidade percebida pelo mercado de cada concorrente importante versus o preço para cada segmento de mercado. É uma poderosa ferramenta que mostra quem ganhará participação de mercado, e por quê.

A quarta ferramenta é a análise de pedidos ganhos e perdidos, mostrando os esforços de vendas da empresa versus os concorrentes, que deve incluir o motivo de ter ganhado ou perdido cada pedido.

O gráfico de área comparativo (frente a frente) ilustra os componentes do valor do cliente em relação a seu maior concorrente, e compõe a quinta ferramenta. Ele aponta em que atributos a empresa tem um bom desempenho e em quais tem um desempenho ruim.

A série histórica dos eventos-chave, sexta ferramenta, mostra como as ações da empresa, desenvolvidas para melhorar a competitividade, afetam sua posição de valor para o cliente versus o concorrente. Trata-se de uma ferramenta de planejamento estratégico. Por fim, a matriz o que / quem combina os atributos de qualidade aos processos de negócios e aponta seu “dono”.

Um importante aspecto na gestão do valor para o cliente refere-se à criação de marcas fortes. Quando o cliente associa a marca à satisfação, qualidade e valor, a empresa obtém diversos benefícios, como a lealdade do cliente, a possibilidade de cobrar preços mais altos, compras repetidas com baixo esforço de comunicação, propaganda boca a boca espontânea e um fluxo contínuo de lucros mais altos (GALE, 1996).

A comunicação de marketing, por sua vez, tem papel fundamental na construção de uma marca forte. Gale (1996) aponta que estudos no banco de dados PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) demonstram que a propaganda é essencial para fazer com que as pessoas percebam o valor da oferta da empresa. O estudo mostra, por exemplo, que as empresas que gastam “muito mais” em propaganda relativa, obtêm um índice de qualidade percebida pelo

mercado de 1,15, enquanto empresas que gastam “o mesmo” em propaganda relativa ficam com um índice um pouco abaixo de 1,05.

Outro resultado interessante, apontado pelo estudo, é que com propaganda relativa maior e qualidade percebida pelo mercado superior, permitem à empresa alcançar preços mais altos em sua oferta.

É importante destacar, no entanto, que mesmo as marcas fortes não podem aumentar os preços relativos de forma indeterminada, a menos que, ao mesmo tempo, a empresa aumente de forma contínua a qualidade percebida de sua oferta. Caso contrário, sofre-se perda na participação de mercado.

Segundo Gale (1996) o banco de dados PIMS oferece informações consistentes sobre o sucesso que uma empresa pode obter, criando vantagem competitiva, ao trabalhar os aspectos da qualidade percebida pelo mercado e da geração de valor ao cliente. Esta estratégia possibilita as empresas alcançarem prêmios em preços (Figura 2.35), ao mesmo tempo em que isso não implica em custos mais altos que seus concorrentes (Figura 2.36). Assim, estas empresas conseguem obter lucros mais altos. De fato, os estudos apontam que empresas com qualidade percebida superior têm, em média, um retorno sobre investimento (ROI) de aproximadamente 30%, enquanto empresas com qualidade inferior obtêm meros 10%.

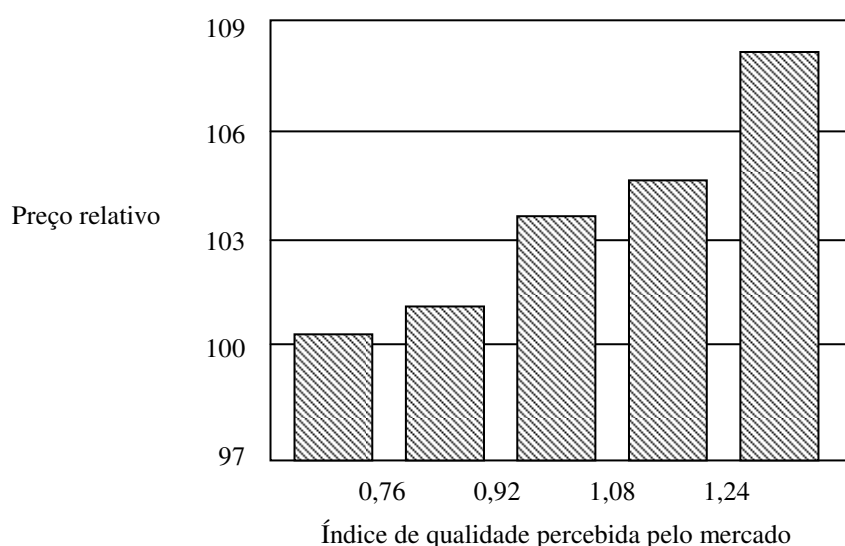


Figura 2.35 A qualidade superior ganha prêmios em preços

Fonte: GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.261.

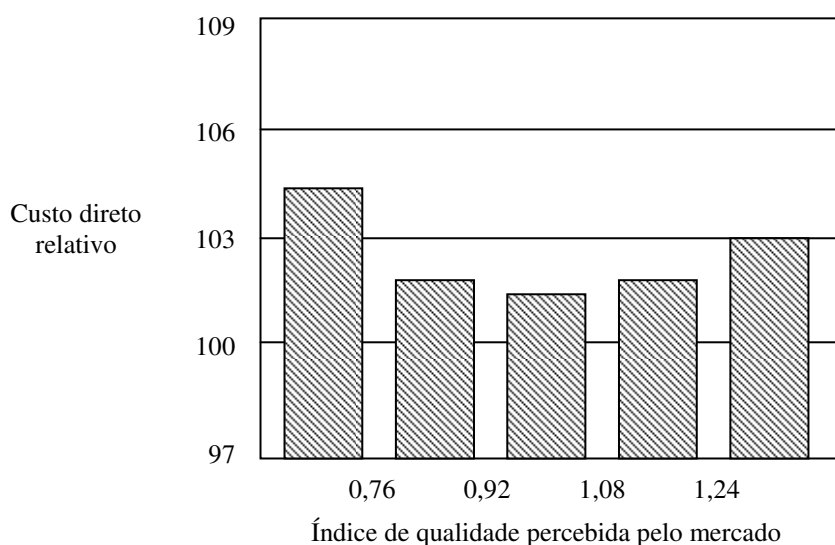


Figura 2.36 Qualidade superior não significa custo mais alto

Fonte: GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.262.

Além da questão do lucro mais atrativo, os estudos apontam ainda que as empresas que melhoraram seu índice geral de qualidade percebida, aumentaram também sua participação de mercado a uma taxa de 4% a.a., enquanto as demais empresas obtiveram um aumento médio de 2% a.a..

É possível, portanto, atingir melhor qualidade percebida, alcançar preços mais altos, com custos relativos iguais ou mesmo inferiores, tornando assim a empresa mais rentável. Estas empresas alcançam, também e por conseqüência, maior valor de mercado.

Rust *et al.* (2001) destacam que antes da década de 1990 a ligação entre qualidade de atendimento e lucratividade era bastante questionada por acadêmicos e empresas, mas que os estudos do PIMS, conduzidos por Richard Buzzell e Bradley Gale, apresentados anteriormente neste estudo, demonstraram correlação positiva em empresas manufatureiras e de serviços.

2.5.4. Proposição de um Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente

Os modelos apresentados no tópico anterior oferecem importantes contribuições para o estudo da gestão do valor para o cliente, sendo que cada um possui um ou mais aspectos únicos. Sua

integração, portanto, pode oferecer um esquema mais abrangente e completo para o tema analisado.

A proposta de Kotler e Keller (2006), aliada à da McKinsey (1988 *apud* KOTLER; KELLER, 2006), apresenta uma seqüência interessante para a gestão do valor: selecionar, fornecer e comunicar o valor gerado. Neste processo, pode-se acrescentar a etapa de monitoramento do valor captado pela empresa que o oferta, por meio da utilização de indicadores de performance de mercado e financeiros, como os propostos por Silveira (2002), detalhados mais adiante.

Apesar de tratar de forma abrangente nas etapas da gestão do valor para o cliente, o processo carece de maior profundidade em cada etapa. Tal profundidade é bem explorada, no entanto, pelos outros modelos.

A primeira etapa, de **segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento**, recebe importante contribuição da pirâmide de clientes ampliada de Rust *et al.* (2001), e do mapa de posicionamento de Daveni (2007). A segmentação pela lucratividade permite à empresa determinar onde e em que dimensão é mais rentável alocar seus recursos.

Após as etapas de segmentação e seleção do mercado-alvo, a empresa precisará **identificar quais dimensões são valorizadas pelos clientes-alvo**, etapa para a qual o modelo de determinação do valor para o cliente de Woodruff (1997) apresenta-se adequado. Sua principal contribuição é em relação à análise de mudança do valor para o cliente ao longo do tempo, e o desenvolvimento de estratégias de marketing visando uma vantagem competitiva.

Tal modelo, no entanto, não fornece uma análise da atuação dos concorrentes, mas apenas da própria empresa. Já pelo mapa de posicionamento de Daveni (2007), a empresa poderá identificar os principais benefícios percebidos pelos clientes em relação a suas ofertas e a dos concorrentes, assim como as lacunas que podem ser preenchidas. A proposta de Gale (1996) também aborda a análise da empresa versus o concorrente, nas dimensões qualidade percebida e preço percebido, pela ferramenta do mapa do valor para o cliente, constituindo uma contribuição importante ao esquema integrado.

Em paralelo às atividades seguintes, a empresa deve **delinear ainda novas estratégias de marketing**, de acordo com a mudança nas dimensões mais importantes para o cliente no futuro.

A etapa seguinte consiste no **fornecimento do valor ao cliente**, em que Kotler e Keller (2006) dividem em duas etapas: criação do valor e entrega do valor. Antes de iniciar o processo de criação de valor, a empresa deve analisar os custos em que deverá incorrer para incorporar à sua oferta os atributos valorizados e desejados pelos clientes. No processo de criação do valor, Gale (1996) aponta a importância da gestão da marca para a melhoria da qualidade percebida. Szafir-Goldstein (2000) incrementa, afirmando que além de uma boa gestão da marca, a gestão dos preços também está relacionada ao valor percebido em uma oferta. De acordo com Zeithaml (1988) o preço percebido pode influenciar a qualidade percebida, e portanto o primeiro deve ser consistente com o segundo. Caso contrário, espera-se que haja um impacto negativo em um aumento ou redução do preço, sobre a qualidade percebida da oferta.

A criação e entrega de valor passam pelo desenvolvimento do produto e serviços agregados, determinação do preço e da distribuição do produto ao mercado-alvo, o que irá gerar a conveniência. Gale (1996) afirma que a oferta de produtos com qualidade superior traz maiores retornos que a oferta de preços mais baixos. É interessante observar que conquistar clientes por meio da oferta de produtos e serviços com qualidade superior, ao contrário da oferta de um preço menor, atrai justamente os clientes que são necessariamente leais à empresa.

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

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

- Os clientes leais tendem a fazer recomendações favoráveis da organização e/ou de seus produtos a outras pessoas.

A oferta de produtos com qualidade superior alinha-se, neste sentido, à segmentação por lucratividade de Rust *et al.* (2001).

Além da criação e entrega de valor para o cliente, a empresa deve ainda comunicá-lo ao cliente. Neste processo, em específico nos casos do mercado empresarial, a força de vendas tem papel imprescindível para **ensinar o cliente** sobre os valores que sua oferta possui. Mais do que simplesmente vender o produto, a área comercial deve estar preparada para adequar a oferta a cada tipo de cliente. Como apontado por Toledo e Barroso de Siqueira (2005), em determinados contextos a heterogeneidade dos consumidores é tão intensa que não há como agrupá-los em uma base ou segmento comum. Nestes casos, os clientes devem ser analisados um a um, de acordo com as dimensões que valorizam na oferta. O conhecimento sobre o cliente ou segmento-alvo ajudará a força de vendas a apresentar ao cliente os atributos que ele valoriza e que a sua oferta possui, versus a oferta do concorrente.

Por fim, a empresa deve obter uma **performance superior** à do concorrente, tanto em termos de mercado quanto em indicadores financeiros. Com relação aos indicadores de mercado, Silveira (2002) sugere a análise do índice de satisfação de clientes, atração de novos clientes e índice de retenção. A mensuração da satisfação de clientes pode ser feita pelo método de Lovelock e Wright (2002), apresentado no tópico 2.5.2, pela identificação dos fatores-chave de sucesso e a avaliação da empresa versus os concorrentes em cada fator. Com relação ao desempenho financeiro, recomenda-se a análise do retorno sobre investimento (ROI).

As etapas do esquema proposto são ilustradas na Figura 2.37.

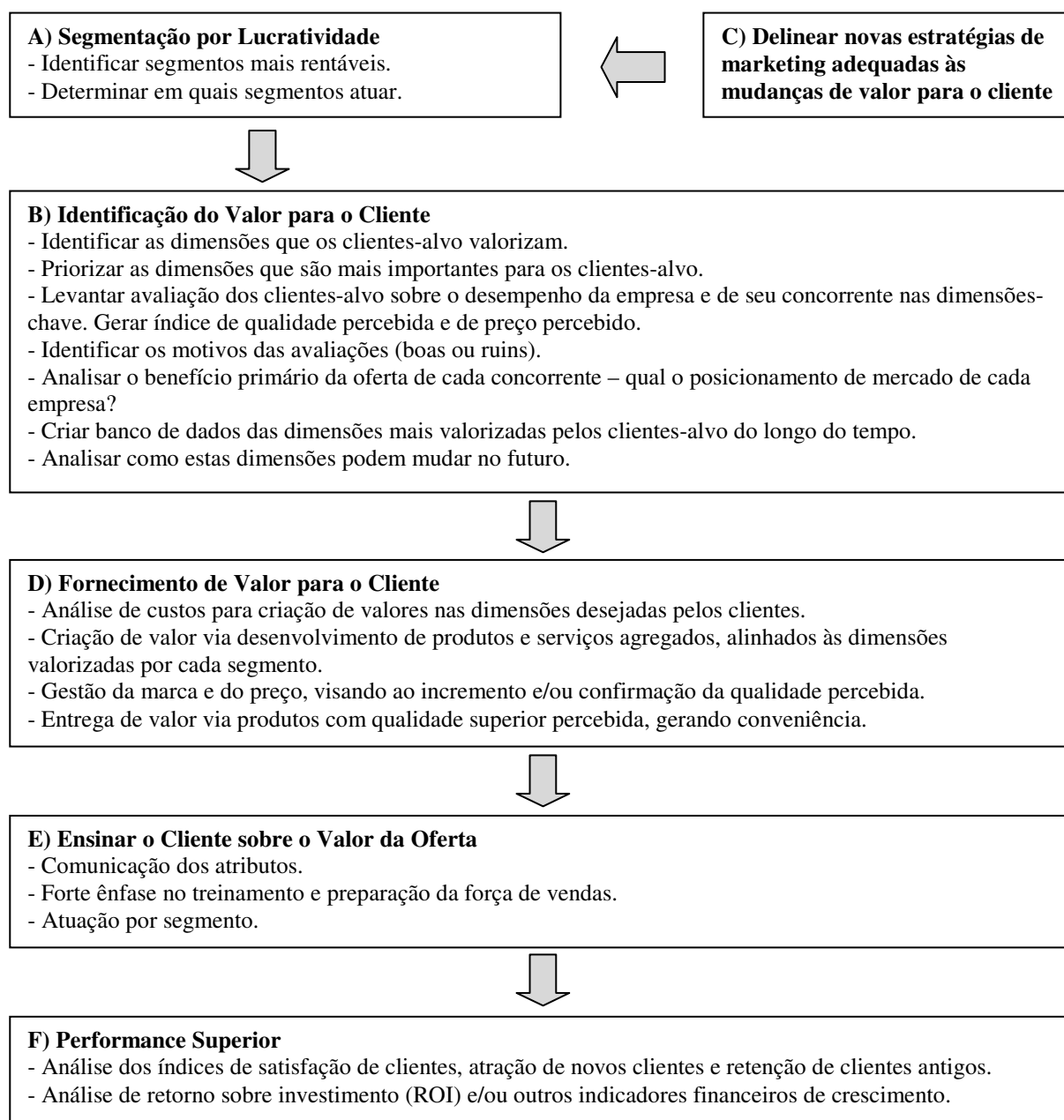


Figura 2.37 Um Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente em Mercados Empresariais

A fundamentação teórica permitiu identificar as formas como o estudo da gestão de valor para o cliente pode contribuir para as estratégias delineadas pela empresa, seja no âmbito funcional, das unidades de negócio ou da corporação.

O estudo sobre as estratégias de crescimento e competitiva foi fundamental para compreender a estratégia de orientação para mercado e seu desdobramento nas estratégias de marketing. Ademais, a análise do valor para o cliente e de seu processo de gestão mostrou evidente importância para que uma organização possa se tornar superior.

A análise sugerida para a gestão do valor para o cliente é uma poderosa ferramenta para a estratégia de marketing, que visa contribuir para a estratégia competitiva da organização e, conseqüentemente, para sua estratégia de crescimento, de forma sustentável, perene.

Para encerrar a fundamentação teórica, foi proposto um esquema integrado de gestão do valor para o cliente, agrupando as contribuições mais relevantes de cada modelo estudado em uma única proposta.

O capítulo a seguir trata dos aspectos metodológicos da pesquisa empírica.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO E MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA

O papel da ciência é demonstrar que, dadas certas condições, chega-se a determinados resultados. A ciência é, portanto, um método de abordagem do mundo empírico, que é suscetível de ser experimentado pelo homem, sendo somente um modo de analisar que permite ao cientista apresentar proposições sob a forma ‘se-, então’. (GOODE; HATT, 1969).

“A ciência, enquanto conteúdo de conhecimentos, só se processa como resultado da articulação do lógico com o real, da teoria com a realidade. Por isso, uma pesquisa geradora de conhecimento científico (...) deve superar necessariamente o simples levantamento de fatos e coleção de dados, buscando articulá-los ao nível de uma interpretação teórica”. (SEVERINO, 1986, p.191).

Na ciência, é imprescindível que outros pesquisadores possam testar e eventualmente refutar as teorias criadas, por meio da experimentação. Este critério da refutabilidade é justamente o que permite distinguir a ciência factual de outras formas de conhecimento. (GEWANDSZNAJDER, 1989).

Marconi e Lakatos (2005) afirmam que a ciência é uma sistematização de conhecimentos, ou proposições sobre o comportamento de determinados fenômenos de estudo, que podem ser logicamente correlacionadas.

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos do estudo e o método selecionado para a pesquisa empírica, assim como a justificativa de sua escolha.

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

sensivelmente a variabilidade e a complexidade do comportamento humano, de modo a tornar o estudo mais científico.

A pesquisa visa, neste contexto, proporcionar um procedimento racional e sistemático com o objetivo de fornecer respostas a problemas formulados pelo pesquisador, por meio do uso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. (GIL, 1987). De acordo com Campomar (1991, p.95), “a metodologia, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas e sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. O método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados”.

Severino (1986, p.191) aponta que “todo trabalho desta natureza tem por objetivo intrínseco a demonstração, o desenvolvimento de um raciocínio lógico”.

A definição do objetivo principal é o primeiro passo para a realização de um estudo científico. Na presente tese, tal objetivo, apresentado no primeiro capítulo, trata da análise das teorias acerca da gestão de valor para o cliente, com foco no mercado empresarial, identificando suas implicações e impactos para as estratégias corporativas e competitivas das organizações.

A fundamentação teórica é outra etapa fundamental no desenvolvimento de um trabalho científico, e em alguns casos é também suficiente para o entendimento do objetivo proposto. Em outros casos, é importante a realização de uma pesquisa empírica para uma melhor compreensão do tema estudado. Por se tratar o tema da gestão de valor para o cliente, complexo, bastante atual e de importância estratégica para as organizações, optou-se pela realização de pesquisa empírica, com a finalidade de enriquecer o estudo e o esquema proposto, e verificar a existência de relações presumidas na teoria.

3.1. O Método de Pesquisa

Há diversos métodos que podem ser utilizados para realizar uma pesquisa, e sua escolha depende do que se deseja atingir, uma vez que cada método “(...) fornece uma perspectiva

diferente do mundo social, e alguns aspectos do mundo social só podem ser atingidos com um método.” (SELLTIZ et al., 1987a, p.1).

3.1.1.Delineamentos de Pesquisa

Selltiz *et al.* (1987a) apresentam quatro tipos de delineamento de pesquisa para as relações sociais. O primeiro deles são os experimentos, planejados para pesquisas do tipo causa e efeito, exigindo que o pesquisador tenha controle sobre o que ocorre a quem. Os participantes do estudo são distribuídos por sorteio e submetidos a diferentes condições, para que o pesquisador possa medir os diferentes efeitos do tratamento. O segundo tipo de delineamento é o quase-experimento, também utilizado para pesquisas do tipo causa e efeito, porém em situações em que o experimento não pode ser realizado, como quando não é possível ter controle sobre todas as variáveis ou quando o pesquisador não pode distribuir as pessoas por sorteio. Com relação ao terceiro tipo, as pesquisas de levantamento são mais utilizadas para análise de questões sobre fatos e descrições. Segundo Mattar (1996), em geral busca-se, com o levantamento de campo, dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos da amostra quanto à forma de sua inclusão. O quarto tipo de delineamento apresentado por Selltiz *et al.* (1987a) é o da observação participante, utilizada para estudo da organização social desde pequenos grupos até grandes corporações, sendo útil para analisar como os grupos se formam e funcionam, ou ainda analisar situações específicas em maior profundidade.

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

3.1.2. Pesquisas Exploratórias e Conclusivas

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

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

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

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

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

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

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

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

- Familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- Acumular *a priori* informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;
- Ajudar no desenvolvimento ou na criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
- Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- Clarificar conceitos;
- Ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;
- Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
- Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

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

O tema da gestão do valor para o cliente possui diferentes vertentes na literatura, e sua integração num esquema único, que é a proposta do presente estudo, é o passo inicial da construção de uma teoria que demanda maiores análises tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Assim, chegou-se à conclusão de que **a pesquisa exploratória é a mais apropriada para atender ao objetivo da pesquisa empírica**, pois se busca aqui uma maior familiarização com o problema de pesquisa, além da clarificação de conceitos, em especial do esquema proposto para gestão do valor para o cliente.

Definido o tipo de pesquisa, procedeu-se à escolha do método de pesquisa, utilizado para se alcançar o objetivo proposto. Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória pode ser feita por meio de quatro distintos métodos: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal, sendo um complementar ao outro.

3.1.3. Estratégias de Pesquisa

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

Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

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

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

Segundo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados para atingir diversos resultados, como descrever uma situação, testar uma teoria ou criar uma nova teoria. No entanto, Roesch (1999) aponta que o método do estudo de caso tem sido amplamente utilizado na pesquisa acadêmica, embora nem sempre seja bem compreendido ou avaliado.

Considerando que (i) a questão da presente pesquisa trata do **como** se dá a gestão de valor para o cliente em organizações empresariais, (ii) o foco se dá em acontecimentos contemporâneos e (iii) não se exige controle sobre eventos comportamentais, **optou-se pelo método do estudo de caso**, conforme sugerido por Yin (2001). Procura-se neste estudo melhorar o esquema proposto de gestão do valor para o cliente, o que pode ser atingido por meio da análise de ações atualmente praticadas pelas organizações empresariais.

Roesch (1999) destaca ainda que o estudo de caso é apropriado especialmente quando a ênfase da pesquisa é a análise de fenômenos ou processos dentro de seu contexto, como na proposta atual de pesquisa, e não traços, opiniões ou ações de indivíduos.

Serão também realizados levantamentos de fontes secundárias (documentos da empresa, dados estatísticos do setor da empresa estudada etc) e observação informal de objetos, comportamentos e fatos de interesse para o estudo.

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

O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (BOYD; STASCH, 1985 *apud* CAMPOMAR, 1991).

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

1. Quais questões estudar;
2. Quais dados são relevantes;
3. Quais dados coletar;
4. Como analisar os resultados.

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

- As questões do estudo;
- As proposições, se houver;
- As unidades de análise;

- A lógica que une os resultados obtidos às proposições;
- Os critérios para se interpretar as descobertas.

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

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

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

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

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

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

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

Figura 3.1 Tipos básicos de projetos para os estudos de caso

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

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

No caso do presente estudo, optou-se pela realização de apenas um estudo de caso, com a análise de unidades múltiplas, tendo este sido bastante aprofundado e pertinente ao estudo proposto, **enquadrado portanto no Tipo 2 proposto** por Yin (2001).

A escolha dos casos, segundo Eisenhardt (1989), é uma importante etapa no método do estudo de caso para construção de teorias. Tal seleção, no entanto, não necessariamente precisa ser aleatória – e inclusive tal método não é recomendado. É importante que a escolha seja adequada à teoria que se busca construir.

O caso analisado nesta tese procurou atender aos seguintes requisitos:

- Empresa de alta relevância em seu mercado de atuação, em termos de participação de mercado;
- Atuação primordial no mercado empresarial;

- Canal de marketing contemplando atendimento direto aos clientes, e atendimento via distribuidores;

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

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

O protocolo do estudo de caso encontra-se no Apêndice A.

3.2. Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta dos dados é uma etapa de grande relevância e deve ser conduzida cuidadosamente, pois esta terá reflexos diretos na análise dos dados. Eisenhardt (1989) destaca que os estudos de casos em geral combinam diferentes métodos de coleta de dados, como análise de arquivos, entrevistas, questionários e observações.

No presente estudo, a coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, realizadas pela própria autora da tese, a partir do roteiro de entrevista desenvolvido com base nas questões básicas (ambos encontram-se no protocolo de estudo de caso, nos Apêndices A e B).

Como unidades de análise, foram selecionados colaboradores das áreas comercial, de marketing e de serviços, uma vez que a gestão do valor para o cliente em geral é conduzida por tais áreas. Foram entrevistados colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, com o intuito de observar consistências ou inconsistências na estratégia e nas ações de marketing da organização.

Desta forma, por fim **foram entrevistados dezesseis colaboradores das áreas comercial, de marketing e de serviços, de diferentes níveis hierárquicos** (diretor geral, gerentes, executivos de conta e assistentes).

3.2.1. Fonte de Dados

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

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

Já Yin (2001) apresenta seis fontes de evidências (Quadro 3.3). As duas primeiras podem ser associadas, de forma mais detalhada, aos *dados disponíveis* apresentado por Mattar (1996), e as três seguintes ao *pesquisado* e a *pessoas que tenham informações sobre o pesquisado*. Situações similares e artefatos físicos são propostas inovadoras dos respectivos autores.

- *Documentação*: correspondências, relatórios de eventos, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais da empresa, jornais ou outras publicações;
- *Registros em arquivo*: listas de nomes ou outros itens, mapas, tabelas, dados de levantamentos, registros pessoais etc;
- *Entrevistas*: podem ser feitas de forma espontânea; ou focal, em que a entrevista é feita por um curto período de tempo, de maneira informal; ou ainda na forma de um levantamento formal;
- *Observação direta*: no momento da visita de campo ao local do estudo de caso;

- *Observação participante*: modalidade em que o pesquisador pode assumir diferentes funções dentro do estudo de caso;
- *Artefatos físicos*: alguma evidência física que se pode coletar ou observar como parte de uma visita de campo e utilizar na pesquisa.

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

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - estável: pode ser revisada inúmeras vezes - discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso - exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento - ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de recuperação pode ser baixa - seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa - relato de visões tendenciosas: reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor - acesso: pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para documentação] - precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para documentação] - acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso - perceptivas: fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas - respostas tendenciosas - ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado - reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> - realidade: tratam de acontecimentos em tempo real - contextuais: tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - consomem muito tempo - seletividade: salvo ampla cobertura - reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado - custo: horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para observação direta] - perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para observação direta] - visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de percepção em relação a aspectos culturais - capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - seletividade - disponibilidade

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

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

Na pesquisa conduzida buscar-se-ão como fontes de dados as entrevistas em profundidade com os executivos supra-citados, além de informações contidas em documentos recebidos nas empresas, assim como daquelas eventualmente disponíveis publicamente.

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

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

3.2.2. Instrumento de Coleta de Dados

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

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

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no

diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.197).

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

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

Marconi e Lakatos (2005) destacam que a entrevista estruturada é utilizada para obter respostas às mesmas perguntas, permitindo assim sua posterior comparação. Já a entrevista não-estruturada permite explorar mais amplamente uma questão.

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

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

As entrevistas em profundidade do estudo de caso conduzido foram não disfarçadas e conduzidas com o auxílio de um roteiro semi-estruturado.

3.2.3. Análise dos Dados

A etapa de análise dos dados, segundo Yin (2001) e Eisenhardt (1989), é um aspecto pouco explorado e um dos mais complicados nos estudos de caso. Miles e Huberman (1984 *apud* YIN, 2001) sugerem algumas técnicas analíticas como:

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

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

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

O autor (*idem*, 2001) enfatiza que é preferível o uso da primeira estratégia, sendo a segunda uma alternativa à falta de proposições teóricas. Eisenhardt (1989) também enfatiza a importância da comparação entre a literatura clássica e os conceitos e teorias emergentes.

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

Yin (2001) sugere ainda a utilização de métodos secundários de análise:

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

A pesquisa empírica será **baseada em proposições teóricas** como estratégia geral, e utilizará o **método de adequação ao padrão e análise de conteúdo** para análise dos dados obtidos. Todos os casos serão analisados à luz dos modelos teóricos existentes sobre gestão do valor para o cliente, assim como à luz do esquema integrado proposto.

A proposta é analisar em que modelo teórico cada tipo de empresa se adequa, e levantar se eventualmente são realizadas ações não contempladas em nenhum dos modelos existentes.

4. ANÁLISE DOS DADOS – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA K

O estudo de caso foi realizado junto a uma empresa do mercado empresarial, aqui denominada de EMPRESA K. Tal empresa forneceu dados internos e permitiu à autora da presente tese realizar as entrevistas necessárias ao estudo, junto a seus colaboradores. Porém por uma questão de confidencialidade, não permitiu a divulgação de seu nome ou de dados que possam caracterizá-la posteriormente. Por este motivo, ao longo de toda a análise dos dados, a empresa será denominada de EMPRESA K.

4.1. Caracterização da Empresa K e do Ambiente de Negócios

A EMPRESA K é uma multinacional de origem europeia, inserida no mercado empresarial (*business to business*). Nos últimos anos, obteve forte expansão de mercado, com uma taxa média de crescimento anual em torno de 20%. Os principais motivos para tal crescimento foram: (i) demanda superior à oferta, e (ii) dificuldade de atuação de seus principais concorrentes, principalmente por questões de reestruturações internas e falta de estoque.

No Brasil, há quatro fortes concorrentes que dividem um mercado de cerca de R\$ 1 bilhão, e onde não há um líder com grande destaque em termos de participação de mercado. Além disso, há diversos outros concorrentes que atuam em linhas de produto específicas, de forma pulverizada e regionalizada.

Seus produtos atualmente dividem-se em duas grandes categorias: equipamentos e insumos. Os equipamentos são bens duráveis, com alto valor de mercado, que em média são utilizados por cinco anos, podendo durar até mais. Há equipamentos de pequeno, médio e grande porte, divididos em linhas de produto, onde cada uma atende a uma necessidade diferente. Os principais concorrentes trabalham com praticamente todas as linhas de produto, mas, como destacado anteriormente, há muitas pequenas empresas que atuam especializadas em uma linha apenas, e que em geral trabalham com preços mais baixos, como marcas de combate. Para os equipamentos, existe ainda a necessidade de manutenções preventivas e corretivas, que em geral são feitas pelo próprio fabricante. Por se tratarem de equipamentos de preço alto, com retorno de médio prazo, em geral os clientes utilizam as máquinas durante as vinte e quatro horas do dia. Assim, o serviço de manutenção, em especial o corretivo, quando necessário, precisa ser ágil. Já os insumos são produtos perecíveis.

4.1.1. Unidades de Análise

As entrevistas foram realizadas durante os meses de Julho e Agosto de 2009, sendo que no total foram entrevistados dezesseis colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos. O foco do estudo se deu três áreas distintas, mas com forte atuação junto aos clientes: Marketing, Comercial e Assistência Técnica. A escolha destas áreas se deu em função de sua importância na geração e entrega de valor para os clientes.

No Quadro 4.1 a seguir, são apresentados as áreas e os níveis hierárquicos de cada respondente, que são apenas identificados pela letra R, seguida de um número, para posterior identificação.

Quadro 4.1 Caracterização dos respondentes

Respondente	Nível Hierárquico	Área
R1	Diretoria	Comercial e Marketing
R2	Gerência	Desenvolvimento de Novos Negócios
R3	Gerência	Comercial e Marketing
R4	Assistente	Comercial e Marketing
R5	Assistente	Comercial e Marketing
R6	Gerência	Comercial
R7	Gerência	Comercial
R8	Executivo de Contas	Comercial
R9	Executivo de Contas	Comercial
R10	Gerência	Marketing
R11	Gerência	Marketing
R12	Gerência	Marketing
R13	Gerência	Marketing
R14	Gerência	Assistência Técnica
R15	Gerência	Assistência Técnica
R16	Gerência	Assistência Técnica

No organograma da EMPRESA K, as áreas Comercial e de Marketing são lideradas por um único diretor (R1), situação comumente encontrada em empresas do mercado empresarial. O gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios (R2) não está subordinado à diretoria Comercial e de Marketing, respondendo diretamente ao presidente da empresa. Os gerentes de Marketing (R10, R11 e R12) são divididos por linha de produtos, enquanto os gerentes Comerciais (R6 e R7) atuam em segmentos por tipo de cliente, em termos de porte e setor de atuação. Já os gerentes de Assistência Técnica são divididos pelo tipo de assistência a ser prestada ao cliente (suporte, treinamento, manutenções preventiva e corretiva).

R8 e R9 são os únicos que atuam junto ao cliente em suas atividades diárias. Outros respondentes que têm forte contato com clientes são: R1, R6, R7, R14 e R15 – porém, por ocuparem cargos gerenciais e de diretoria, realizam ainda outras atividades, além do relacionamento com os clientes. Os demais respondentes (R2, R4, R5, R10, R11, R12, R13 e R16) têm suas atividades concentradas em áreas de suporte àqueles que atuam diretamente, ou com grande ênfase, junto aos clientes.

4.1.2. Pontos Fortes e Fracos da Empresa K

De acordo com o Diretor Comercial e de Marketing (R1), a EMPRESA K passou a atuar com um novo posicionamento de mercado, que prevê a oferta de uma solução total aos clientes, integrando dois mercados distintos (que aqui serão denominados de M1 e M2). Esta é uma abordagem inovadora, sendo que nenhum de seus concorrentes atua ainda desta forma. O próprio mercado, reconhece R1, ainda não absorveu o novo conceito.

A empresa, em todos os países em que atua, vem trabalhando este novo posicionamento e comunicando-o maciçamente ao mercado. Essa solução total já foi implementada em alguns clientes de outros países, mas no Brasil ainda não há nenhum caso prático. Segundo R1, é apenas uma questão de tempo, pois o conceito já foi lançado para o mercado interno e apresentado aos maiores clientes, que demonstraram grande interesse.

Como se trata de um conceito novo e ainda nem mesmo implementado, pode-se observar, pelas entrevistas realizadas, que os colaboradores ainda compreendem o negócio da empresa pelo antigo conceito, considerando sua inserção apenas no mercado M1. É natural que em um processo de mudança estratégica, o discurso e os pontos de vista de diferentes níveis

hierárquicos não sejam consistentes. Ainda assim, três outros colaboradores (R2, R5 e R10) citaram esta nova forma de atuação da empresa, que se dá por meio da oferta de soluções integradas em M1 e M2, para o negócio do cliente.

Mesmo considerando-se apenas o mercado M1, a EMPRESA K é considerada uma das maiores e melhores fornecedoras de produtos e serviços. É uma empresa de grande porte, com atuação altamente pulverizada no país. Sua marca é bastante tradicional, e fortemente associada à qualidade.

Em recente pesquisa de caráter qualitativo, com entrevistas em profundidade, seus clientes ressaltaram que ela possui produtos de alta qualidade e atendimento excelente, tanto comercial quanto de serviços. Muitas das qualidades citadas vão ao encontro dos pontos fortes citados pelos colaboradores da EMPRESA K. Mesmo entre os colaboradores entrevistados, pode-se notar que houve forte consistência entre as respostas.

A estratégia em si, de oferecer uma solução total aos clientes, integrando produtos dos mercados M1 e M2, é o principal ponto forte da organização. Como nenhum concorrente está preparado para atuar desta forma, mesmo considerando o médio prazo, se o mercado compreender a estratégia e decidir adotar esta nova forma de atuação da EMPRESA K, as demais empresas sofrerão severamente, pois não serão mais uma opção viável para os clientes.

Este novo posicionamento está fortemente associado a outros dois pontos fortes reconhecidos pelo mercado: inovação tecnológica e de processo, e parceria com os clientes. O mercado reconhece que as principais novidades estão sendo trazidas ao mercado pela EMPRESA K, com maior foco na solução total, e não apenas nos equipamentos e insumos. A parceria com os clientes prevê a elaboração de soluções que otimizem seu negócio, mesmo que o cliente opte, posteriormente, por adquirir produtos da concorrência.

O portfólio completo de produtos também se caracteriza como um ponto forte, com o qual a empresa consegue atender a diferentes segmentos de mercado. Este é um aspecto valorizado pelos clientes, em especial àqueles que atuam em diferentes segmentos e desejam comprar os equipamentos de uma mesma empresa.

Outro ponto forte da empresa são os serviços oferecidos, tanto de manutenções preventivas e corretivas, quanto de suporte ao cliente. Eles são de alta qualidade e agilidade, quando comparados aos concorrentes, mas ainda assim a empresa reconhece que precisa melhorá-los. Para este mercado, qualidade em serviços é altamente valorizada, pois a cada minuto ou hora em que o cliente fica parado, à espera do suporte necessário, os prejuízos aumentam.

Por este motivo, apesar de possuir um bom serviço de atendimento, ainda há muitos clientes que registram reclamações neste sentido, especialmente clientes de médio porte e geograficamente mais afastados. Os clientes pequenos são atendidos pelos distribuidores, que têm uma boa dispersão geográfica, e portanto não sofrem tanto com esta questão. Dois dos entrevistados, inclusive, afirmaram que a empresa deve pensar em formas híbridas de prestação de serviços, contemplando a mão-de-obra especializada da própria empresa e a de seus distribuidores.

A falta de estoque, que ocorre com mais frequência do que o desejado, apesar de ser menor do que a da concorrência, também causa sérios problemas aos clientes. Assim, uma das áreas com pontos a melhorar é melhorar o planejamento da demanda e a logística de entrega dos produtos. Ademais, melhorias no próprio portfólio de produtos também são apontadas como necessárias por alguns colaboradores.

Um ponto fraco da organização, que teve grande destaque, a ser melhorado, é a coleta, sistematização e disseminação de informações sobre clientes e concorrentes, para as diferentes áreas da empresa. Doze dos dezesseis entrevistados afirmaram que atualmente estas informações ficam concentradas com os executivos de conta, que têm alto contato com os clientes, não sendo repassadas internamente, por falta de processos e sistemas. Os próprios executivos de conta e gerentes comerciais sentem falta de uma melhor sistematização destas informações. Apesar de existir uma área responsável por pesquisas e pela disseminação de informações, a maior parte dos colaboradores ou não soube identificá-la, ou acredita que a gestão da informação ainda não é adequada.

De uma forma geral, pode-se notar que a sistematização e disseminação de informações sobre clientes e concorrentes não faz parte da cultura organizacional das áreas comercial e de marketing. Por outro lado, a área de assistência técnica possui uma grande quantidade de dados sobre os clientes, em função de seu forte contato com os mesmos. Estes dados estão

todos compilados em um único sistema, que é utilizado por todos os colaboradores da área. Os dados são analisados sistematicamente, se tornando informação de uso gerencial, para tomada de ações de melhoria, ou mesmo indicadores de performance. A empresa pode melhorar este aspecto, portanto, realizando um benchmarking entre seus próprios departamentos.

Por fim, outro ponto que precisa ser melhorado, citado apenas por quatro respondentes, é a integração entre as equipes comercial e de serviços. As próprias equipes afirmam que tal integração melhorou ultimamente, mas ainda parece ser uma carência da empresa.

4.1.3. Análise da Concorrência

Apesar de ser um mercado altamente pulverizado, há quatro empresas que dominam o setor, sendo uma delas a EMPRESA K. Os seus três principais concorrentes serão denominados de C1, C2 e C3.

Considerando o novo posicionamento de mercado da EMPRESA K, R1 foi categórico ao afirmar que não existem concorrentes em seu mercado de atuação, uma vez que nenhum deles está preparado para oferecer tal solução integrada.

No entanto, como o próprio mercado ainda se vê dentro do modelo antigo, optou-se por considerar os concorrentes do mercado tradicional (M1), para efeito de análise do ambiente competitivo.

O principal concorrente da EMPRESA K é C1, uma empresa multinacional de grande porte, que foi citada por todos os respondentes. Ela possui uma marca forte no mercado, associada à tecnologia, e um portfólio completo de produtos, que, considerando apenas o mercado M1, é ainda maior que o da EMPRESA K. A principal estratégia da empresa tem sido a atuação com preços agressivamente baixos, visando ganhar participação de mercado. No entanto, o gerente R3, cuja principal atividade é o controle da demanda de mercado, afirma que a estratégia de C1 não funcionou devido à falta de estoque, ou seja, a empresa não conseguiu abastecer os clientes conquistados, que acabaram migrando para os concorrentes. A empresa obteve apenas um leve crescimento junto a clientes de pequeno porte.

Outro ponto fraco de C1 é a reestruturação pela qual passou recentemente, ao adquirir outras empresas. A empresa tem tido dificuldades para implementar uma cultura organizacional forte e única, há muita sobreposição de cargos e funções, e ainda não conseguiu unificar suas linhas de produto, onde também há sobreposição entre alguns equipamentos. Tal unificação causa receios e dúvidas para os clientes, que não têm certeza sobre qual modelo de equipamento será mantido no mercado, após o término da fusão. Como se tratam de equipamentos que podem durar até mais de cinco anos, o cliente ficaria sem serviços e insumos para os equipamentos, caso escolha, no presente, o modelo que será descontinuado no futuro. Por estas razões, muitos clientes preferem adquirir produtos de outras empresas, apesar do preço mais baixo oferecido por C1.

Apesar dos aspectos negativos da fusão, muitos colaboradores da EMPRESA K demonstraram receio com relação à força de C1, após as aquisições. Eles dizem que é apenas uma questão de tempo para que o concorrente se reestruture, e volte com força, de forma organizada, ao mercado. Se até lá o novo posicionamento de atuação de mercado da EMPRESA K ainda não tiver sido absorvido pelo mercado, a competição ficará mais acirrada. Além de atuar com preços mais agressivos, o concorrente C1 possui ainda um portfólio mais completo de produtos do que a EMPRESA K.

C2 também é uma empresa multinacional, de grande porte, que foi citada por quatorze, dos dezesseis respondentes (apenas R1 e R6 não a citaram). É a empresa mais tradicional do mercado, já tendo ocupado a liderança. Ainda possui uma marca forte, e apesar de trabalhar com todas as linhas de produtos, é bastante conhecida pela atuação junto a uma linha específica, onde domina o mercado quase que completamente. Nos clientes em que atua, oferece um serviço de alta qualidade, bastante personalizado. No entanto, a empresa tem deixado de atuar em determinadas regiões geográficas, e em determinados tipos de clientes. Ademais, não tem trazido inovações para o mercado. Tudo isso considerado em conjunto tem trazido algumas dúvidas aos clientes e concorrentes: C2 está saindo do mercado? Ou está se especializando em apenas uma linha de produtos? Talvez seja apenas uma fase de mudança estratégica? Ou seria falta de foco, de direcionamento?

C3 é uma empresa de grande porte e com forte atuação em mercados externos, sendo uma multinacional que está há pouco tempo no Brasil. Foi citada como um concorrente de peso por apenas sete, dos dezesseis respondentes. Ela está concentrada geograficamente, atuando

com foco apenas nos maiores clientes do mercado, e por este motivo consegue oferecer um serviço de excelência, bastante ágil. Seus produtos são considerados de alta qualidade, mas possui dificuldades com relação à falta de estoque e entrega. Por estar há pouco tempo no país, sua estrutura ainda é pequena, se comparada aos principais concorrentes. O portfólio de produtos é considerado bom, mas ainda não é completo, deixando de atender determinados segmentos. Isso lhe traz algumas dificuldades, pois alguns clientes preferem trabalhar com empresas que comercializam todas as linhas de produtos necessárias ao seu negócio.

Um aspecto que preocupa a EMPRESA K é o fato de que os grandes clientes, onde C3 está concentrado, trazem baixo retorno, por serem clientes que pressionam fortemente por preços mais baixos, em função do volume que consomem. Além disso, trata-se de uma empresa com forte atuação em outros países, cuja atuação está apenas em estágio inicial no Brasil. Portanto, é natural esperar que este concorrente passe a atuar, em breve, junto a clientes de médio e até mesmo pequeno porte, disputando estes mercados com as demais empresas.

No Quadro 4.2, são resumidos os principais pontos fortes e fracos de cada uma das principais empresas do mercado, discutidos anteriormente.

Quadro 4.2 Pontos fortes e fracos das principais empresas do mercado, na visão da Empresa K

Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
EMPRESA K	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de grande porte ▪ Marca forte ▪ Associado à qualidade ▪ Novo posicionamento de mercado, de solução total integrando M1 e M2 ▪ Inovação tecnológica ▪ Parceria com clientes ▪ Portfolio completo de produtos ▪ Agilidade em serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar ainda mais a agilidade dos serviços ▪ Falta de estoque ▪ Dificuldades logísticas ▪ Sistematização e disseminação de informações sobre clientes e concorrentes ▪ Integração entre as equipes comercial e de serviços
C1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de grande porte ▪ Marca forte ▪ Associado à tecnologia ▪ Portfolio completo de produtos ▪ Aquisição de outras empresas ▪ Preços agressivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de estoque ▪ Dificuldades logísticas ▪ Desorganização interna ▪ Sobreposição de modelos de equipamentos
C2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de grande porte ▪ Marca forte ▪ Mais tradicional do mercado ▪ Portfolio completo de produtos ▪ Alta especialização em um linha específica de produtos ▪ Serviços de alta qualidade, personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movimento de saída de determinadas regiões geográficas ▪ Movimento de saída de determinados clientes ▪ Falta de inovação
C3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de grande porte ▪ Bom portfólio, apesar de não ser completo ▪ Foco de atuação geográfica e por porte de cliente ▪ Serviços de alta qualidade, personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura local pequena ▪ Falta de estoque ▪ Dificuldades logísticas

4.2. Análise da Gestão de Marketing

4.2.1. Definição das Estratégias Comercial e de Marketing

As estratégias comercial e de marketing da EMPRESA K são delineadas na matriz, sendo que a filial brasileira apenas faz algumas adaptações ao mercado local. Decisões sobre desenvolvimento de novos produtos, lançamento ou descontinuação de produtos, posicionamento da empresa, nível de pulverização no mercado, margem de retorno e precificação dos produtos-chave, são determinadas pela matriz, sendo que no mercado local existe uma pequena flexibilidade para adequações necessárias. Por exemplo, se a matriz

decide que um novo produto deve ser lançado no Brasil, os gestores locais podem analisar o mercado e discutir uma possível postergação do lançamento. Ou ainda, se é necessário reduzir o preço de um determinado produto, em função dos preços praticados pelos concorrentes, é possível fazê-lo desde que a margem de retorno total da empresa não fique abaixo da meta estipulada – ou seja, a empresa deve compensar o retorno com outros produtos.

As diretrizes da matriz, é importante destacar, são sempre acompanhadas de estudos profundos sobre tendências mundiais, necessidades dos clientes em diferentes países e atuação da concorrência. Porém nem sempre o mercado local segue as mesmas tendências que o mercado mundial, daí a necessidade de realizar algumas adaptações.

Com relação à definição dos planos de ação locais de marketing e comerciais, eles são elaborados em base anual, com uma revisão após seis meses, e acompanhamento mensal de seu desenvolvimento. Neste processo de planejamento, são envolvidas primordialmente as áreas comercial, de marketing e de serviços, e são discutidas as diretrizes estabelecidas pela matriz. Esta equipe deve converter estas diretrizes em planos de ação, considerando os aspectos locais, como cultura, economia, ambiente competitivo, desenvolvimento do mercado e necessidades dos clientes. Ao traçar os planos, os gestores fazem análises de oportunidade de mercado em termos de crescimento de volume e de lucratividade de cada segmento de mercado, visando identificar se as diretrizes da matriz coincidem com as melhores oportunidades locais. Nestas análises, são utilizadas informações de mercado provenientes de pesquisas de novas demandas, de satisfação de clientes (realizadas por marketing e por serviços), indicadores de performance da área de serviços e informações da equipe comercial.

Junto com os planos de ação, é desenhado também um cronograma para sua implementação, e cada ação possui duas ou três métricas distintas que permitem à empresa mensurar a sua efetividade.

Após a definição dos planos, são definidas duas reuniões anuais para disseminação das ações a serem desenvolvidas ao longo do ano, para os demais colaboradores das áreas comercial, de marketing e de serviços.

Este processo de definição dos planos de ação foi implementado recentemente, uma vez que houve troca do diretor comercial e de marketing há menos de dois anos. Anteriormente, o processo não era estruturado.

Além dos planos de ação, cujas atividades são planejadas para ocorrer no ano seguinte, a diretoria comercial e de marketing também começou a trabalhar com um planejamento de ações a serem implementadas até 2012. Tal processo, no entanto, ainda está em processo de estruturação.

4.2.2. Análise da Orientação para Mercado

Ao analisar a estratégia de marketing da EMPRESA K, à luz do conceito de Orientação para Mercado, tratado no capítulo 2.3 do presente estudo, é possível notar que ela carece de alguns aspectos importantes. Quando analisamos o conceito proposto por Kohli e Jaworski (1990), identifica-se que a atuação em dois dos três pilares em que este é baseado, são falhos na organização. O primeiro pilar, de foco no consumidor, apresenta falhas no delineamento da estratégia por parte da matriz, ao não dar maior ênfase ao comportamento do mercado local, aspecto criticado por alguns colaboradores; e apresenta falhas também nas ações locais, pela falta de maior conhecimento sobre o cliente no que tange a suas necessidades, desejos, interesses e motivações. Com relação ao segundo pilar, de marketing coordenado, a falha se dá na integração interdepartamental, na disseminação de informações, que pode ser melhorada ainda, inclusive, com relação aos distribuidores da empresa. Já com relação ao terceiro pilar, da rentabilidade, a empresa vem conseguindo atingi-lo nos últimos anos.

Ao analisar o modelo de Narver e Slater (1990), que consiste de três componentes comportamentais e dois critérios de decisão, identificam-se falhas no primeiro grupo. No caso dos dois primeiros componentes (orientação para o cliente e orientação para a concorrência), a falha se dá na coleta, sistematização e disseminação de informações na empresa; e com relação ao terceiro componente, de coordenação interfuncional, valem as mesmas falhas analisadas à luz do conceito de Kohli e Jaworski (1990), anteriormente. Já com relação aos dois critérios de decisão, que são o foco no longo prazo e a rentabilidade, não foram identificadas falhas na atuação da empresa.

Mesmo ao analisar a estratégia à luz da definição de orientação para mercado proposta por Day (2001), as falhas já apontadas mostram uma fragilidade na orientação para mercado da empresa. O conceito, representado pela Figura 4.1 a seguir (reproduzida da Figura 2.15 do presente trabalho), aponta que a empresa deve possuir (1) uma cultura orientada para fora, (2) aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica, e (3) uma estrutura que possibilite à empresa se adaptar às mudanças nas exigências dos consumidores e das condições de mercado. Além disso, deve haver uma base compartilhada de conhecimento, coletando e disseminando informações do mercado. Todos estes fatores são multiplicativos, ou seja, se um deles não estiver funcionando corretamente, afetará toda a estrutura organizacional de forma negativa.

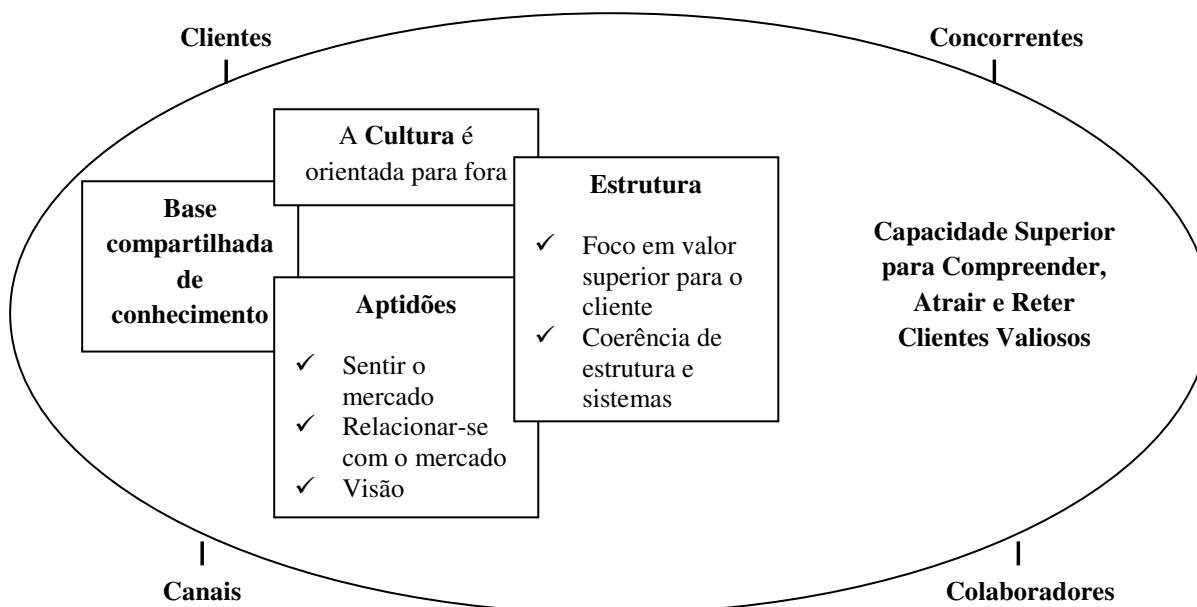


Figura 4.1 Os Elementos de uma Orientação para Mercado

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

Apesar das falhas na estratégia de orientação para mercado, a empresa vem obtendo boa performance em termos de rentabilidade e crescimento na participação de mercado. Uma primeira análise sugere que tal ocorre porque o mercado, nos últimos anos, não se comportou como fortemente competitivo, em função da alta demanda e dos problemas enfrentados pelos principais concorrentes. No entanto, é importante ressaltar que o mercado está mudando, os concorrentes estão se fortalecendo e delineando estratégias claras de atuação, resolvendo seus

pontos fracos. Por isso, é importante que a EMPRESA K atue de forma a eliminar as falhas apontadas, para que possa entregar valor superior ao cliente e se manter competitiva, obtendo performance superior de mercado.

4.2.3.Segmentação da Base de Clientes

Um das mudanças estratégicas implementadas recentemente pela empresa é a segmentação de mercado. Os entrevistados foram unânimes em afirmar qual era a antiga segmentação de clientes, e a nova segmentação, e também em ressaltar os benefícios da nova forma de atuação.

Anteriormente, os clientes eram segmentados por região geográfica, e havia gerentes comerciais responsáveis por cada área, dentro da qual se relacionava com todos os tipos de cliente. Hoje cada gerente comercial é responsável por um tipo de cliente, que é determinado por dois critérios: porte e setor de atuação, independentemente de sua localização.

Esta mudança trouxe um ganho importante para a empresa, um melhor conhecimento sobre cada tipo de cliente, uma vez que os gerentes se especializaram por esta nova segmentação. A EMPRESA K pôde identificar que dentro de cada tipo de cliente existe uma homogeneidade em termos de comportamento de compra, necessidades e desejos. Este conhecimento, apesar das críticas por não ser sistematizado, ajudou a elaborar ações comerciais, de marketing e de serviços, específicas às necessidades de cada tipo de cliente. Há um segmento, por exemplo, que demanda mais ações de relacionamento, e outro cujo foco é maior produtividade. Cada meta do plano traçado possui ações diferenciadas e específicas para cada segmento. Mas todas as ações, em conjunto, devem atingir as metas de vendas (volume e presença) e margem de contribuição definidas no plano estratégico da matriz.

Ao serem questionados sobre a adequação dos produtos para cada segmento de mercado, os colaboradores entrevistados afirmaram que estes já são desenvolvidos e direcionados para cada porte de cliente. Cada linha de produto possui equipamentos que são mais adequados a clientes de grande, médio e pequeno porte. Ou seja, as equipes comerciais agora têm maior foco nas necessidades de cada segmento, que são mais homogêneas por porte e setor do que por região geográfica, e estão se especializando nos produtos que melhor atendem a estas necessidades.

Os níveis de serviços oferecidos também são mais direcionados a determinados segmentos de clientes, em função de suas necessidades e características. A estrutura de atuação da equipe de serviços, porém, ainda permanece por região geográfica. Como o fator crítico de sucesso para este departamento é a agilidade no atendimento, é fundamental que a equipe esteja dispersa geograficamente.

Ainda assim, com o objetivo de alinhar-se à segmentação da equipe comercial, a área de serviços está testando novas formas de atuação. Na região Sudeste, por exemplo, a equipe regional foi dividida por tipo de cliente, utilizando a mesma classificação da equipe comercial (porte e setor). Mas antes de consolidar esta questão, a gerência de serviços está mapeando as necessidades de serviços específicas de cada tipo de cliente, junto aos gerentes comerciais e de marketing. Além disso, existe um problema para fazer este tipo de adequação: em algumas regiões, há apenas um assistente técnico. Logo, não é possível “dividir a equipe” por tipo de cliente. Nestes casos, outras formas de atuação precisam ser definidas, como por exemplo a priorização de atendimento de um segmento, em detrimento de outro.

Além das ações, as metas também são diferenciadas para cada segmento. Segundo o diretor comercial e de marketing (R1), os planos de ação traçados para 2009 possuem metas de volume a ser atingido e crescimento no número de clientes. Para o próximo ano, também estão sendo definidas metas de margem de contribuição por segmento. R1 afirmou que “a estratégia é traçar um P&L (análise de lucros e perdas), uma avaliação completa por segmento, como se ele fosse uma empresa”.

Ao analisar a estratégia de segmentação de mercado, nota-se que houve melhorias tangíveis com a mudança da base utilizada. No entanto, as entrevistas mostraram que a empresa ainda não reflete sobre o uso de outras bases de segmentação do mercado empresarial, que são mais complexas, mas que poderiam trazer maiores ganhos para a área comercial, em especial.

O modelo de Wind e Cardozo (1974 *apud* HUTT; SPEH, 2004) sugere a análise dos segmentos em duas etapas: macro-segmentação e micro-segmentação. Já na etapa de macro-segmentação, a EMPRESA K poderia classificar seus clientes, dentro de cada segmento já estabelecido, segundo outros critérios importantes:

- Características da empresa compradora: porte da empresa, localização geográfica, índice de utilização do produto, estrutura de compras (centralizada ou não-centralizada);
- Aplicação do produto: classificação de uso industrial, mercado final a ser beneficiado e valor do produto durante seu uso ou consumo;
- Características da situação de compra: tipo de situação de compra (nova, modificada ou recompra) e estágio do processo de decisão de compra.

Além desta macro-segmentação, os autores (*idem*, 2004) sugerem ainda a micro-segmentação, que também é adequada ao grupo de clientes da EMPRESA K, conforme apresentado no Quadro 4.3 (reproduzido do Quadro 2.12 do presente estudo).

Quadro 4.3 Exemplos de bases para micro-segmentação

Variáveis	Exemplos
Critérios-chave	Qualidade, entrega, imagem do fornecedor
Estratégias de compra	Otimização, satisfação
Estrutura da unidade de tomada de decisão	Principais participantes do processo de compra (gerente de compras, área técnica)
Importância da compra	Muito importante... pouco importante
Atitude com relação aos vendedores	Favorável... não favorável
Inovação organizacional	Inovador... seguidor
Características pessoais	
<i>Demográficas</i>	<i>Idade, nível educacional</i>
<i>Estilo de decisão</i>	<i>Normativo, conservador</i>
<i>Risco</i>	<i>Avesso a risco, tomador de riscos</i>
<i>Confiança</i>	<i>Alta... baixa</i>
<i>Responsabilidade</i>	<i>Compras, produção, engenharia</i>

Fonte: HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W.. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. 8a ed. Ohio: Thomson South-Western, 2004.

Outra proposta de bases de segmentação, de Bonoma e Shapiro (1984), também é consistente com o mercado da EMPRESA K. Trata-se da utilização de cinco diferentes bases:

- Demográficas: indústria, porte da empresa, localização do cliente;

- Variáveis Operacionais: tecnologia, status de uso do produto e da marca, habilidades do cliente;
- Abordagem de compras: organização da função de compras, estrutura de poder, relacionamento comprador-vendedor, políticas gerais de compras, critérios de compra;
- Fatores Situacionais: urgência da compra, aplicação do produto, tamanho do pedido;
- Características Pessoais: similaridade (cultura, valores) entre comprador e vendedor, motivação do comprador, percepções individuais, gestão do risco.

Formas mais modernas de segmentação industrial, com forte orientação para o mercado, são ainda mais indicadas. Uma delas é a segmentação por necessidades dos clientes, proposta por Berrigan e Finkbeiner (1992 *apud* BARROSO DE SIQUEIRA, 1997). A outra é a segmentação por benefícios esperados pelos clientes, proposta por Barroso de Siqueira (1997). Tais benefícios poderiam ser, por exemplo: menor preço, melhor custo-benefício, conveniência, segurança ou status.

Por fim, existe a segmentação por lucratividade, apresentada por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), que ajuda a empresa a identificar os clientes menos lucrativos e direcionar ações para mudar seu comportamento, seja por meio do aumento de receitas, ou de redução de sua estrutura de custos. Os autores (*idem*, 2001) sugerem ainda a gestão desta segmentação seja feita por meio de uma pirâmide, composta por quatro camadas (platina, ouro, ferro e chumbo). Tal ferramenta é importante para que a empresa possa direcionar seus esforços de maneira mais eficiente, oferecendo assim melhor valor para cada tipo, segmento ou camada de clientes.

Os autores (*idem*, 2001) destacam que o uso da segmentação por lucratividade, é desejável quando uma das seis situações a seguir ocorre:

1. Os clientes demandam níveis de serviços diferentes.
2. Os clientes estão dispostos a pagar valores diferentes por níveis de serviços diferentes.
3. Os recursos de atendimento são limitados.
4. Os clientes definem valor de maneiras diferentes.
5. Os clientes podem ser gerenciados separadamente uns dos outros.
6. Os diferenciais de serviço podem levar os clientes a mudarem de camada.

Tal ferramenta pode trazer uma importante contribuição para a EMPRESA K, na medida em praticamente todas as situações listadas ocorrem com seus clientes.

Este novo conceito de segmentação, proposto no esquema integrado de gestão do valor para o cliente da autora da presente tese, foi apresentado aos colaboradores entrevistados, aos quais foi questionado sobre sua efetividade no mercado de atuação da EMPRESA K. Os colaboradores foram unânimes em afirmar que é de fundamental importância identificar os clientes mais lucrativos e os menos lucrativos, de forma a direcionar ações comerciais, de marketing e de serviços, mais específicas e adequadas, com o objetivo de melhorar a rentabilidade e a participação de mercado da empresa. Tal ferramenta contribuiria fortemente para que a empresa delineasse melhor suas estratégias de marketing, no que tange a segmentação e posicionamento de mercado. Assim, aumentaria suas chances de atingir a liderança de mercado, de forma sustentável e com performance superior.

4.2.4. Posicionamento Competitivo e de Mercado

Com relação ao posicionamento competitivo e de mercado da EMPRESA K, foi possível observar uma forte consistência entre os dezesseis colaboradores entrevistados, apesar de alguns pontos de vista distintos.

Como destacado anteriormente, o posicionamento pode ser dividido em duas etapas, sendo a primeira o posicionamento competitivo, e a segunda o posicionamento do produto ou da marca. Na primeira etapa, de acordo com o modelo delta de Hax e Wilde II (2001) pode ser selecionada uma entre as três distintas opções estratégicas, que são: melhor produto, solução total ao cliente e sistema lock-in. Já o posicionamento do produto se dá com relação às diferentes percepções que os clientes têm sobre diferentes marcas (LEWIS, 1969).

Com relação ao posicionamento competitivo, a empresa atualmente busca oferecer diferenciação em produtos e serviços. Dos dezesseis respondentes, dez afirmaram que a forte inovação tecnológica mantém a empresa na liderança dos melhores produtos, e treze respondentes enfatizaram que a prestação de serviços da empresa ainda é a melhor do mercado, quando analisada de forma mais ampla (atendimento em todo o país). No entanto, todos reconhecem que ainda é necessário melhorar o serviço oferecido. É interessante notar

ambos os mercados, nota-se que a EMPRESA K caminha nesta linha em direção ao sistema *lock-in*.

Com relação ao posicionamento do produto, de uma forma geral os respondentes afirmaram que se trata de uma diferenciação por alta qualidade e excelente imagem da marca, construída ao longo dos anos de sua existência.

4.2.5. Processos de Prospecção, Retenção e Recuperação de Clientes

A falta de um sistema de informações de marketing tem forte impacto nas ações de prospecção de novos clientes. Tal atividade fica fortemente concentrada junto aos executivos de contas, que visitam novos clientes que eles mesmos encontraram ao fazerem suas ações normais de vendas a clientes atuais.

A EMPRESA K carece de uma prospecção mais estruturada, uma vez que faltam informações neste setor de atuação, e as poucas informações existentes estão altamente concentradas junto aos executivos de contas, não sendo compartilhadas por meio de um sistema.

Ainda assim, a empresa realiza algumas pesquisas de mercado que traz algumas informações sobre os principais segmentos de mercado. Tais pesquisas, no entanto, são não feitas em cada segmento. Não existe, por exemplo, uma informação confiável de quantos clientes existem por porte no Brasil. O que existe é uma perspectiva macro e algumas estimativas de percentual de clientes por segmento.

A associação do setor pretende, para 2009 ou 2010, realizar uma pesquisa junto aos clientes deste setor, visando identificar o porte das empresas, por linha de produtos. De acordo com o gerente R2, responsável pelas pesquisas de mercado, tal informação será importante para direcionar algumas ações.

Com relação às ações de retenção de clientes, não existem políticas ou procedimentos formais, mas a empresa vem estruturando algumas políticas de atendimento a clientes, que têm com objetivo a retenção.

Como se trata de um segmento em que os equipamentos, uma vez comprados, duram até mais do que cinco anos, o cliente fica por consequência, retido no portfólio da empresa. Por esta razão, uma vez conquistados, há restrições à migração de clientes para os concorrentes.

Ainda assim, algumas ações já são tomadas pela empresa, no sentido de manter o cliente. Uma delas é o relacionamento diferenciado junto a clientes-chave, para os quais são realizadas atividades especiais. Outra ação importante é a realização de eventos e congressos, em que os clientes são convidados a participar. Nos casos de congressos realizados por associações, em especial no exterior (EUA e Europa, principalmente), a empresa cobre os custos de viagem e estadia dos clientes-chave atuais e potenciais.

Além dessas ações, há visitas freqüentes da equipe comercial ao cliente, visando verificar se as soluções implementadas estão adequadas, e que outras necessidades a empresa pode vir a suprir. No entanto, não há registros sobre quantos clientes a empresa consegue reter a cada ano, ou por quanto tempo o cliente fica retido, em média.

Já para a recuperação de clientes perdidos, os respondentes foram unânimes em afirmar que não existem procedimentos neste sentido, e nem mesmo planos futuros para seu delineamento e implementação. A única ação realizada, caso um cliente seja perdido, é a visita de um executivo de contas, que tenta reverter a situação. No entanto, não há registros sobre quantos clientes foram perdidos, e os principais motivos de perda do cliente.

4.2.6. Decisões sobre Produtos

As decisões sobre produtos, como lançamento de novos produtos e descontinuação dos antigos, em geral são tomadas na matriz da empresa, sendo apenas repassadas para as filiais. No entanto, algumas sugestões de modificações ou de novos produtos por vezes são reportadas à matriz, e algumas delas já foram incorporadas ao portfólio da empresa.

Ainda que a matriz determine a grade de lançamentos de produtos, a filial brasileira tem certa flexibilidade para discutir e se necessário postergar a introdução de um novo produto, em função de particularidades no mercado local.

4.2.7. Decisões sobre Promoção

A comunicação da empresa com o mercado contempla ações de maior envolvimento com o cliente, e uso de mídias especializadas. São realizados alguns congressos e eventos, organizados pela própria empresa, ou por associações do setor, tanto no Brasil quanto no exterior, em especial nos EUA e na Europa.

Nos congressos e eventos, assim como nas abordagens de venda junto aos clientes, são utilizados folders explicativos sobre cada produto do portfólio da empresa.

Além disso, a empresa produz anúncios e artigos técnicos e científicos para revistas especializadas, sobre as soluções que seus clientes podem implementar em seus negócios. Isso contribui fortemente para a imagem de uma empresa preocupada com o avanço tecnológico de seus produtos, e de alta qualidade. O gerente de marketing R10 afirma que a empresa recebe muitos feedbacks de clientes e não-clientes, sobre os artigos publicados.

Por fim, existem também os eventos online, para clientes e clientes de clientes, onde são fornecidas informações sobre novidades do mercado. Neste canal, o intuito é que estas pessoas enxerguem a EMPRESA K como fonte de informação, e como fonte de educação.

4.2.8. Decisões sobre Preço

Com relação às decisões de preço, existem alguns direcionamentos por parte da matriz. Para os produtos-chave, a filial brasileira deve seguir as determinações de fora. No entanto, para a maior parte dos produtos, que são os demais (além dos produtos-chave), a empresa pode determinar os preços conforme sua realidade local, desde que atinja a margem mínima geral desejada pela matriz.

As decisões dos preços de produtos que podem ser definidos aqui, no entanto, ainda carecem de maior orientação para o mercado. O gerente R3 afirma “a gente olha mais para o nosso próprio umbigo, quanto a gente paga, os custos, e quanto a matriz quer de retorno para aquele produto. Aí a gente tenta encaixar no mercado. Vem de dentro para fora”.

A falta de uma política para definição de preços fica evidente, quando R3 afirma que atualmente o vendedor vai até o cliente, vê quanto ele está disposto a pagar, retorna à empresa, e aí é estudado o que se pode fazer para chegar ao preço desejado pelo cliente.

Por outro lado, R3 reconhece que essa forma de atuação vem mudando, quando diz que “a gente tem uma tendência cada vez maior do gerente de produto ver o que acontece lá na ponta, que preço o concorrente está praticando e aí sim a gente irá definir o preço”.

4.2.9. Decisões sobre Canais de Marketing

O canal de marketing da EMPRESA K atualmente possui duas formas distintas para chegar ao cliente. Para os segmentos de maior volume, é realizada a venda direta, por meio de equipe própria de executivos de conta.

Já para os clientes menores, que correspondem a 34% do faturamento, a empresa utiliza atualmente mais de 30 distribuidores no mercado, que a permitem pulverizar sua distribuição. Estes distribuidores fazem não apenas a venda dos produtos, mas também prestam serviços de assistência técnica aos clientes atendidos. Com isso, a empresa ganha também agilidade na área de serviços, que é tão essencial ao seu negócio.

Com relação a esta fatia do mercado, dos distribuidores, a EMPRESA K possui uma fragilidade comercial, uma vez que desconhece o comportamento e as ações desenvolvidas junto ao cliente final. As informações ficam altamente concentradas junto aos distribuidores, e há pouca troca, sempre de maneira informal, com a empresa. Neste sentido, a empresa possui atualmente um projeto estratégico para melhorar esta relação com os distribuidores, visando obter maior controle deste mercado de clientes pequenos e pulverizados.

4.3. Gestão do Valor para o Cliente

A análise da gestão do valor para o cliente foi dividida em quatro partes, de acordo com o esquema proposto para estudo – excetuando-se a análise da segmentação e das estratégias de marketing, já analisadas anteriormente.

4.3.1. Identificação do Valor para o Cliente

Primeiramente, buscou-se identificar de que forma a EMPRESA K obtém informações sobre o cliente, em especial no que tange ao seu comportamento de compra, e sobre os atributos mais valorizados na oferta de cada concorrente.

A principal fonte de informações são os executivos de conta, que por estarem em contato direto com os clientes conseguem identificar suas necessidades, as etapas do processo de compra e os principais atributos valorizados. Outra importante fonte de informação são os assistentes técnicos, que também têm forte interação junto aos clientes.

Além dos executivos de conta e dos assistentes técnicos, a empresa realiza também uma pesquisa de satisfação com os clientes, de periodicidade anual. Tal pesquisa, no entanto, passou por recente modificação em seu desenho e conteúdo, não tendo sido realizada por dois anos, havendo uma lacuna nestes dados de mercado. Além disso, a responsabilidade sobre a pesquisa também mudou de área por pelo menos três vezes, sendo que agora pertence a uma área que cuida especificamente de informações de mercado.

Apesar de a empresa possuir a informação sobre a satisfação de seus clientes, esta é pouco ou nada utilizada no processo de planejamento das ações de marketing, provavelmente em função de tantas mudanças que ocorreram tanto em seu conteúdo, quanto com relação à área responsável por sua condução. A principal constatação desta situação vem do fato de que poucos entrevistados conseguiram apontar corretamente a área responsável pela pesquisa de satisfação. Ademais, apesar dos respondentes terem conhecimento de que a pesquisa é realizada, apenas dois dos dezesseis entrevistados afirmaram ter acessado seus resultados.

A resposta de um gerente comercial ilustra bem este aspecto:

“O resultado da pesquisa fica com alguém, mas não é de fácil acesso. Se você me perguntar onde está o último resultado, eu não sei...”

Outra resposta, de um gerente de marketing, segue a mesma linha:

“Existe a coleta, mas não se usa para tomar ação”.

Na EMPRESA K, é dada maior ênfase à informação coletada pelos executivos de conta, do que pelas pesquisas de mercado. Um exemplo é a resposta dada por outro gerente comercial, ao ser questionado sobre o levantamento de informações sobre os atributos valorizados pelos clientes:

“Então, essa informação, eu não vi o resultado da pesquisa ainda, mas com certeza ela pode e vai estar escrita lá, mas isso a gente escuta muito do cliente na rua. O próprio executivo de contas tem muita proximidade com o cliente”.

Ou seja, os colaboradores de uma forma geral sabem que a pesquisa é conduzida, mas não sabem quem realiza a pesquisa, e nem qual o seu conteúdo. A conclusão é de que, portanto, os resultados desta pesquisa são, no melhor dos casos, pouco utilizados.

Foi realizada ainda uma pesquisa de imagem especificamente para identificar os principais atributos valorizados pelos clientes. Com base nos resultados desta pesquisa é que foi delineada a nova pesquisa de satisfação com os clientes, que agora segue um padrão global da empresa. A primeira pesquisa nestes moldes será realizada ao final do ano corrente.

O diretor R1 espera, assim, que os resultados sejam mais utilizados, em especial na etapa de planejamento, além de se poder compará-los com os resultados de outros países.

Nesta etapa da análise, ficou evidente a falta de um sistema de informações e seu impacto na coleta deste tipo de informação. Ao ser questionado sobre o conhecimento do processo de compra dos clientes, um dos respondentes afirmou:

“Formalmente a empresa não sabe, mas informalmente eu acredito que o executivo de contas deve entender”.

Apesar de não possuir um sistema de informações de marketing, existe uma área na empresa que é responsável por estudos sobre clientes e pesquisas de mercado. Esta área, no entanto, está pouco integrada aos demais departamentos da empresa, especialmente em relação às áreas comercial e de marketing. Essa questão fica evidente tanto nas respostas dos gerentes

comerciais e de marketing – que não acessam os resultados das pesquisas –, quanto nas respostas do gerente responsável por esta área, ilustrado em uma de suas respostas a seguir:

“Em relação aos atuais clientes da empresa, temos um bom conhecimento. Não sei exatamente como se trabalha, mas são feitas as análises dos segmentos, dos resultados. Em contrapartida essa informação interna não é cruzada com informação externa, que viria da minha área. (...) tem que existir uma necessidade da área comercial para que essa informação seja valorizada”.

Todos os respondentes reconhecem que a empresa possui um bom conhecimento sobre seus atuais clientes, mas este conhecimento fica altamente concentrado em poucos indivíduos, que são os executivos de conta. A falta de um sistema de informações de marketing prejudica a elaboração de ações mais efetivas, direcionadas ao mercado, impactando negativamente em uma melhor performance comercial da empresa.

Se a sistematização de informações sobre os clientes é um ponto fraco da empresa, este se agrava ainda mais quando consideramos a análise das informações sobre os clientes dos distribuidores, que representam um terço do faturamento da organização. Caso exista um levantamento sobre o comportamento de compra destes clientes, tal informação não é repassada para a EMPRESA K, permanecendo com os distribuidores.

Por outro lado, como analisado anteriormente, a área de serviços possui uma excelente sistematização de suas informações, com dados de visitas, índices de manutenções preventivas e corretivas, índices de quebra e conserto de máquinas (por linha de produto), tempo gasto por cada assistente, em cada cliente, itens substituídos em cada máquina – e se pagos pela empresa ou pelo cliente.

Todas essas informações, por estarem sistematizadas em uma ferramenta padrão de uso mundial, são cruzadas com índices globais da organização, em diferentes países. A área comercial também possui uma ferramenta similar, porém ainda não utilizada. Os respondentes da área afirmaram que já houve treinamento para sua utilização, mas a ferramenta lhes parece pouco prática para utilização nas atividades diárias.

Com relação a informações sobre potenciais clientes e mercados, a lacuna é ainda maior. A área que comanda as informações de mercado tem foco justamente em mercados potenciais. Para o lançamento de novos produtos, são realizadas pesquisas *ad-hoc*, junto a clientes e clientes de clientes, para entender como os novos produtos serão vistos no mercado.

No entanto, existe pouca informação oficial de mercado no segmento de atuação da EMPRESA K. Uma pesquisa realizada em 2007, por um órgão independente, apontou uma quantidade estimada de clientes existentes no Brasil, mas os próprios colaboradores da empresa têm dúvidas sobre a veracidade e acuracidade desta informação. Como a informação sobre o tamanho do mercado é imprecisa, existem dificuldades por parte das áreas comercial e de marketing para a identificação do mercado potencial e a conseqüente formulação de ações mais efetivas.

É importante destacar que tal vulnerabilidade de falta de informações oficiais é enfrentada tanto pela EMPRESA K como por seus concorrentes.

Com relação aos concorrentes, alguns respondentes afirmaram que a intranet da empresa é bem estruturada neste sentido, inclusive com informações globais sobre os concorrentes. No entanto, uma vez mais, tal ferramenta parece ser pouco acessada.

4.3.2. Entrega de Valor para o Cliente

Na etapa de conversão do conhecimento sobre o que é valorizado pelo cliente, em ofertas de produtos e serviços de valor superior, diversas ações foram apontadas pelos respondentes.

Primeiramente, três respondentes afirmaram que tais informações são utilizadas no planejamento comercial e de marketing, que resulta em ações que são implementadas ao longo do ano seguinte. O mesmo é válido para o planejamento de lançamento de novos produtos ou linhas de produtos.

As informações são também bastante utilizadas pelos executivos de contas, durante a abordagem de vendas e pós-venda, desde o delineamento da proposta até a entrega do produto e acompanhamento de ações preventivas e corretivas da área de serviços.

Este conhecimento possibilita que diferentes departamentos trabalhem em conjunto de forma a oferecer soluções customizadas em especial para os clientes-chave da empresa, além do desenvolvimento de novos produtos e novas soluções.

A estrutura da área de serviços é fator-chave de sucesso para qualquer empresa deste setor, visto que é de fundamental importância para o cliente manter as máquinas em operação normal. Portanto, existe um alto valor agregado ao cliente por meio da prestação de serviços, item que foi destacado por colaboradores de todas as áreas. Para os respondentes desta área, no entanto, falta uma ênfase maior durante a negociação comercial, sobre o valor que pode ou será agregado ao negócio do cliente por meio da prestação de serviços que a empresa oferece. Este item do pacote é oferecido mais como uma obrigação da empresa, do que como uma fonte de diferencial perante o cliente.

Outro aspecto a ser destacado é que no processo de geração e entrega do valor desejado pelo cliente não são feitas análises mais sólidas sobre os custos incorridos, versus o valor que a empresa consegue obter. Assim, a empresa não tem certeza se o valor agregado na oferta é convertido em performance financeira superior.

4.3.3. Ensinar o Cliente sobre o Valor da Oferta

Depois de gerado o valor ao cliente, é necessário que a empresa consiga comunicá-lo eficazmente, de forma que o cliente entenda o valor superior que lhe está sendo gerado e por consequência aceite pagar um diferencial pela oferta.

O atual treinamento da equipe comercial é altamente focado no portfólio de produtos e linhas oferecidos pela empresa. É dada pouca ou nenhuma ênfase a informações sobre o que é valor para o cliente, ou quais atributos são mais valorizados por ele. O mesmo ocorre com os treinamentos para distribuidores, onde pouca informação de mercado é fornecida, por deficiência da própria empresa neste quesito.

Isso ocorre, inclusive, porque a informação sobre o valor para o cliente é obtida pela própria equipe comercial. Ou seja, parte-se do pressuposto que eles já detêm tal informação, tanto os próprios executivos de conta, quanto a equipe dos distribuidores.

Na negociação com o cliente, já é possível mostrar o valor da oferta da empresa, a forma como seus produtos e soluções resultam em performance superior para o cliente. Existem projetos e ações conjuntas das equipes comercial e de serviços, inclusive, que permitirão quantificar para o cliente o valor que lhe está sendo gerado.

Quando houve a reestruturação da equipe comercial, passando de uma atuação geográfica para uma atuação por porte e tipo de cliente, foi feita uma apresentação desta mudança para os clientes, mostrando-lhes como a nova estrutura proporcionaria um atendimento melhor ao mercado.

Outra ação interessante é desenvolvida pela equipe de prestação de serviços, que promove visitas de clientes à empresa, para conhecer suas instalações e toda a estrutura que suporta o negócio do cliente. Além disso, são promovidos treinamentos sobre os equipamentos, também nas instalações da empresa.

De uma forma geral, no entanto, os colaboradores acreditam que falta mostrar melhor para o cliente todo o valor que lhe é gerado.

4.3.4. Análise da Performance da Empresa

A última etapa do esquema integrado de gestão do valor para o cliente trata da captação deste valor por parte da empresa, analisada por meio da análise de sua performance de mercado.

A EMPRESA K possui alguns indicadores importantes de mercado, como:

- Índice de satisfação do cliente, analisado anualmente;
- Participação de mercado, obtida por meio de associação do setor, em que as empresas fornecem seus dados de mercado;
- Participação da empresa no volume atual de compra do cliente, neste segmento;
- Importância percentual do cliente no portfólio da empresa;
- Índices de tempo de resolução de problemas, porém não comparados com os índices da concorrência.

Faltam, no entanto, outros indicadores fundamentais para a análise da performance da empresa, quando comparada a seus concorrentes, como:

- Análise de expectativas e benefícios esperados pelo cliente *versus* desempenho real obtido na entrega;
- Benefícios e custos da EMPRESA K *versus* a oferta dos concorrentes;
- Índice de novos clientes conquistados;
- Análise dos motivos de não-compra e de perda de clientes para a concorrência;
- Análise da lucratividade por cliente, considerando a margem bruta menos o custo de servir cada cliente.

A EMPRESA K também não realiza análises cruzadas e conseqüentes correlações entre os indicadores de mercado e índices financeiros, como faturamento, lucratividade ou margem de contribuição. Outra análise interessante seria verificar a relação entre o índice de satisfação com a lucratividade por cliente, com o intuito de verificar se os clientes mais satisfeitos oferecem maior ou menor lucratividade. Ou ainda se tal relação não existe.

O diretor R1, além de diversos outros colaboradores, acredita que a incorporação destes novos indicadores permitirá à empresa atingir a liderança de mercado, e se manter nesta liderança, por meio de uma oferta superior.

No Quadro 4.4 a seguir é apresentado um resumo das análises sobre a EMPRESA K, apresentadas anteriormente.

Quadro 4.4 Quadro-Resumo da Análise da EMPRESA K

Aspecto	Principais Análises
Estratégia Comercial e de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinada pela matriz (global), com algumas adaptações para o mercado local ▪ Recentemente: desenvolvimento local de planos de ação, envolvendo marketing, serviços e vendas ▪ Orientação para mercado: falha na falta de conhecimento sistematizado sobre o cliente e os concorrentes, assim como de uma maior integração interdepartamental ▪ Segmentação: alteração de base geográfica para porte e setor de atuação, mas ainda assim sem o uso de outras bases importantes, como a segmentação por lucratividade de cliente ▪ Posicionamento competitivo: atualmente migrando de diferenciação para solução total ao cliente, e caminhando para sistema <i>lock-in</i>
Prospecção, Retenção e Recuperação de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de um SIM estruturado prejudica um melhor desenvolvimento de ações ▪ Prospecção: via executivos de conta e pesquisas de mercado, sendo que existe ainda uma área dedicada à análise de segmentos / produtos potenciais ▪ Retenção: não há ainda procedimentos formais, mas estão em fase de estruturação. Atualmente, o produto em si, de alto valor, retém o cliente por médio prazo. Além disso, são feitas visitas por parte dos executivos de conta, e eventos especiais pela área de marketing. ▪ Recuperação: não há procedimentos formais, nem planejamento futuro. Executivo de contas faz visitas aos clientes perdidos, para tentar recuperá-los.
4 Ps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto: desenvolvimentos, lançamentos e descontinuação são decididos pela matriz ▪ Promoção: ações de divulgação em revistas especializadas, com desenvolvimento de artigos e propaganda, realização de congressos e eventos (físicos e online) ▪ Preço: maior orientação para custos internos, mas também é analisado o preço da concorrência, ainda que não de forma estruturada e sistematizada ▪ Distribuição (Praça): utiliza vendas diretas e distribuidores, sendo que 34% do faturamento é proveniente do segundo grupo, permitindo à empresa maior pulverização no mercado
Gestão do Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação do valor: via executivos de conta e pesquisas de mercado (satisfação e novos segmentos / produtos), porém falta um SIM e melhores informações sobre ofertas dos concorrentes e sobre potencial de mercado ▪ Ensinar o cliente e entrega do valor: via serviços e executivos de conta, no processo de negociação e no pós-venda ▪ Análise da performance: utilizados indicadores de mercado, como satisfação de clientes e participação de mercado; mas outros importantes não são utilizados, como expectativa <i>versus</i> real, clientes conquistados, motivos de não-compra e de perda de clientes, lucratividade por cliente

4.4. Proposta de Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente

O estudo de caso da EMPRESA K permitiu o avanço em algumas etapas do esquema inicialmente proposto nesta tese, com base na teoria analisada. A integração dos modelos teóricos de gestão do valor para o cliente estudados anteriormente, com a análise do caso, permitiram à autora do presente estudo a proposição de um esquema mais abrangente e completo sobre o tema analisado.

A seguir, são novamente detalhadas as etapas do esquema integrado proposto, considerando as teorias estudadas e as contribuições do estudo de caso da EMPRESA K.

O esquema foi baseado no modelo de **entrega de valor de Lanning e Michaels, da McKinsey** (1988 *apud* KOTLER; KELLER, 2006). O processo, ilustrado na Figura 4.3 (reproduzida da Figura 2.31 do presente estudo), consiste de três etapas. A primeira delas é a seleção do valor, que consiste no marketing estratégico de segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento. A segunda etapa é o fornecimento do valor, via desenvolvimento de produto e/ou serviço, precificação da oferta, fabricação e distribuição. A última etapa trabalha a comunicação do valor, informando o mercado sobre o produto, que pode ser feito por meio da força de vendas, promoção de vendas e propaganda. As duas últimas etapas compõem o marketing tático, englobando os quatro P's.

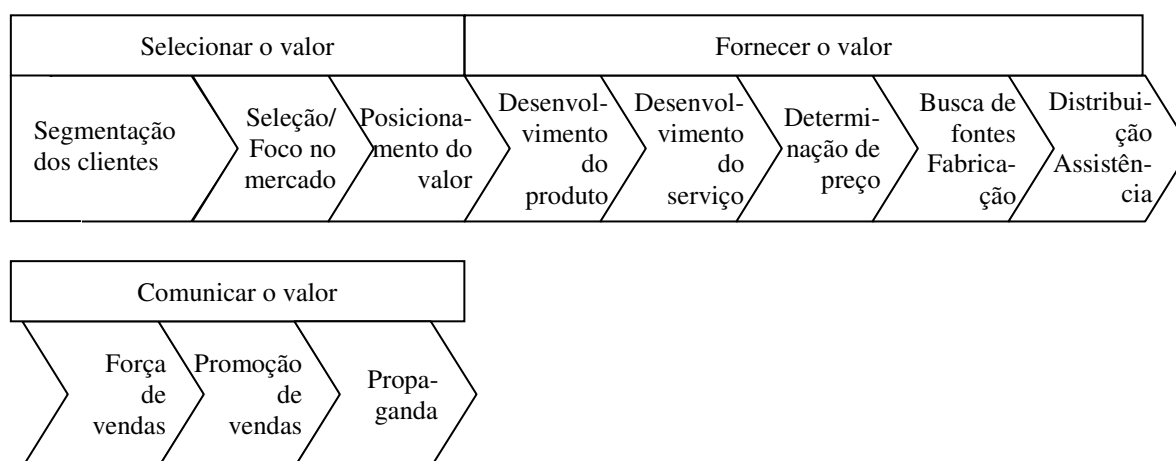


Figura 4.3 Seqüência de criação e entrega de valor

Fonte: LANNING, Michael J.; MICHAELS, Edward G. **A business is a value delivery system**, relatório interno da McKinsey, 41, Junho, 1988 *apud* KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.35.

Como contribuição do esquema proposto nesta tese, pode-se acrescentar a este modelo a etapa de monitoramento do valor captado pela empresa que o oferta, por meio da utilização de indicadores de performance de mercado e financeiros.

Apesar de tratar de forma abrangente as etapas da gestão do valor para o cliente, o processo carece de maior profundidade em cada etapa. Tal profundidade é bem explorada, no entanto, por outros modelos.

A primeira etapa, de **segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento**, recebe importante contribuição da pirâmide de clientes ampliada de Rust *et al.* (2001), e do mapa de posicionamento de Daveni (2007).

Com relação à segmentação e seleção do mercado-alvo, apesar de ser inicialmente proposta a utilização da base por lucratividade, notou-se que outras bases de segmentação também são de alta relevância para uma melhor atuação das empresas no mercado. Tal constatação ficou evidente tanto no estudo de caso, quanto na revisão da literatura, que foi novamente estudada após a conclusão da pesquisa empírica. Neste sentido, o modelo proposto por Shapiro e Bonoma (1984), que identificaram cinco diferentes bases para segmentação no mercado empresarial, se mostra bastante atual e adequado. O modelo é representado na Figura 4.4 (reproduzida da Figura 2.21 do presente estudo).

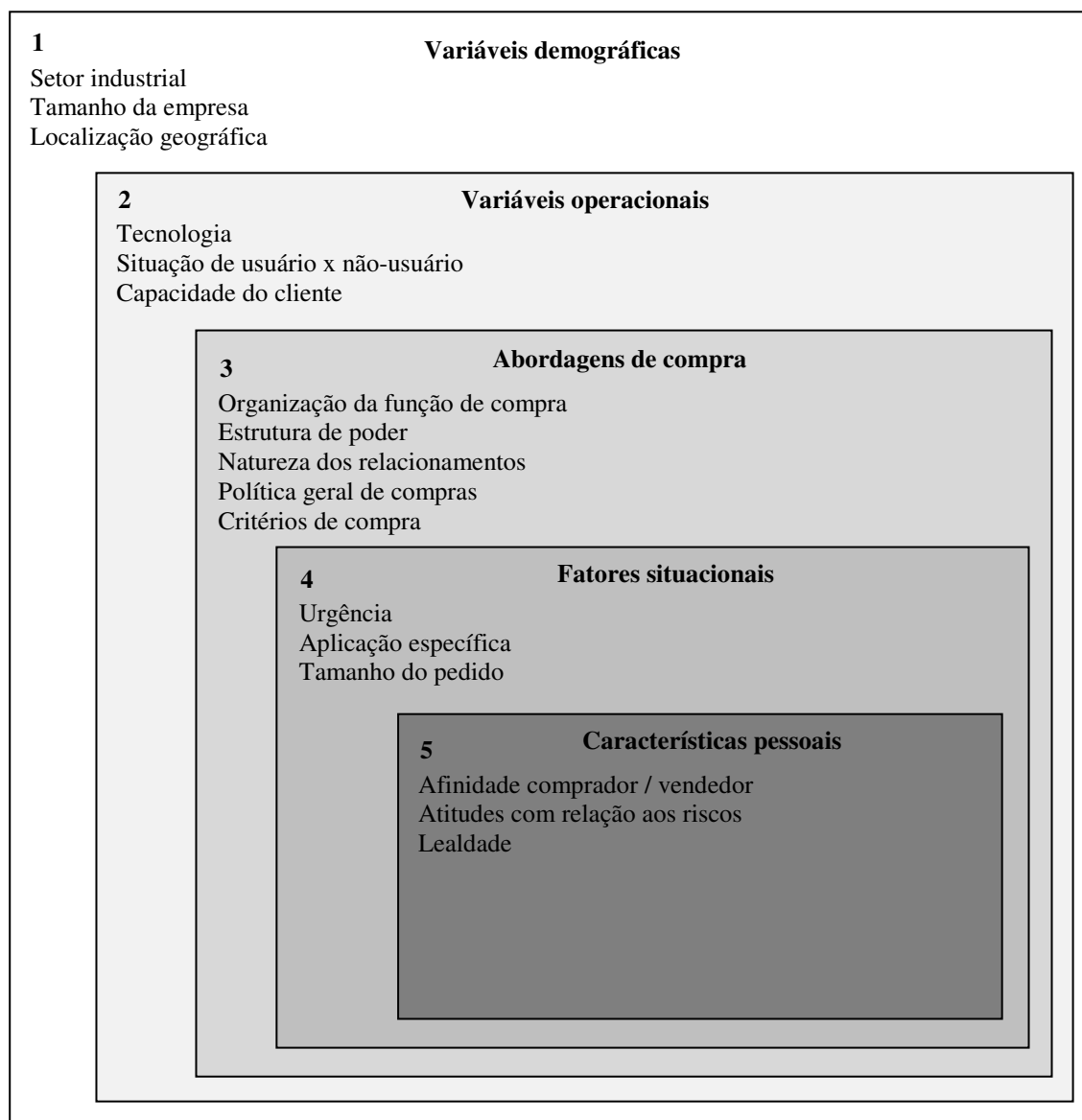


Figura 4.4 Modelo de Bonoma e Shapiro para a segmentação industrial

Fonte: BONOMA; SHAPIRO, 1983 *apud* TOLEDO, Geraldo Luciano; BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração da USP**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.80.

Portanto, sugere-se no esquema proposto, a utilização das bases propostas por Shapiro e Bonoma (1984), complementadas pela segmentação pela lucratividade, que permite à empresa determinar onde e em que dimensão é mais rentável alocar seus recursos. Para este tipo de segmentação, mostra-se adequado o uso da pirâmide de clientes, proposta por Rust *et al.* (2001). Tal ferramenta é importante para que a empresa possa direcionar seus esforços de maneira mais eficiente, oferecendo assim melhor valor para cada tipo, segmento ou camada de clientes. Conforme apresentado anteriormente, a pirâmide é composta por quatro camadas:

- A **Camada de Platina** contempla os clientes mais lucrativos, que estão comprometidos com a empresa.
- A **Camada de Ouro** inclui clientes cujos níveis de lucratividade não são tão altos porque querem descontos ou não são tão leais a um único fornecedor.
- A **Camada de Ferro** contém clientes essenciais, que provêm volume indispensável, para o uso da capacidade da empresa, mas cuja lealdade e lucratividade não justificam tratamento especial.
- A **Camada de Chumbo** contempla clientes que custam dinheiro à empresa.

Uma ilustração da Pirâmide de Clientes é apresentada na Figura 4.5 (reproduzida da Figura 2.29 do presente estudo).

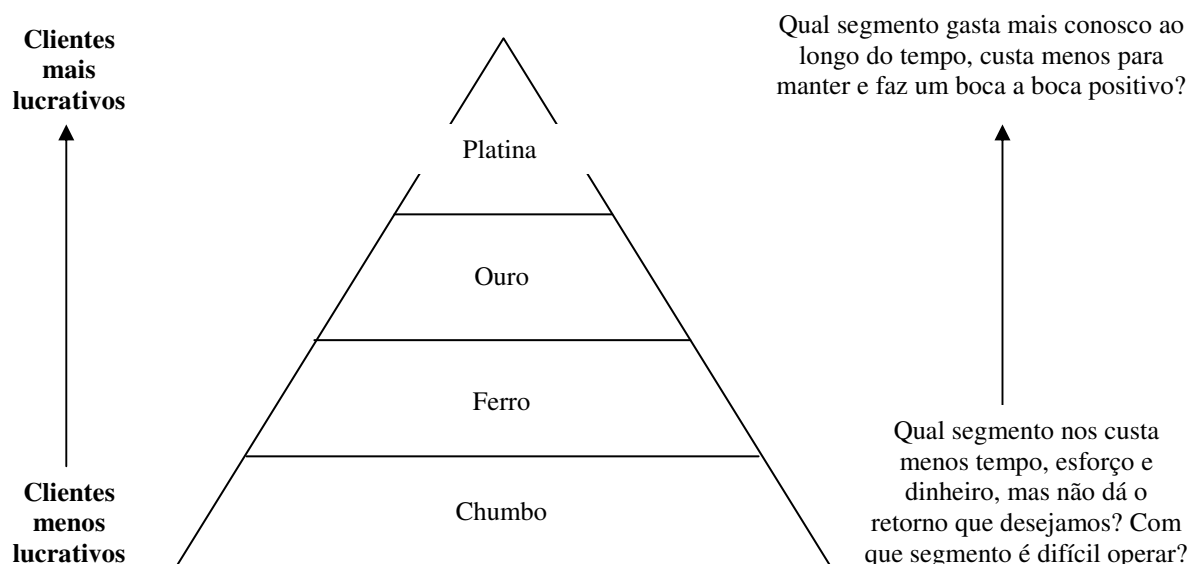


Figura 4.5 A Pirâmide de Clientes ampliada

Fonte: RUST *et al.*. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.191.

Os autores (*idem*, 2001) destacam que o uso da pirâmide, ou da segmentação por lucratividade, é desejável quando uma das seis situações a seguir ocorre:

1. Os clientes demandam níveis de serviços diferentes.
2. Os clientes estão dispostos a pagar valores diferentes por níveis de serviços diferentes.
3. Os recursos de atendimento são limitados.
4. Os clientes definem valor de maneiras diferentes.

5. Os clientes podem ser gerenciados separadamente uns dos outros.
6. Os diferenciais de serviço podem levar os clientes a mudarem de camada.

A tarefa mais importante do uso desta ferramenta é atender os clientes mais lucrativos, de modo a ampliar e enriquecer suas relações com a empresa.

Já com relação ao posicionamento, a empresa deve determinar seu posicionamento competitivo e seu posicionamento de mercado. No primeiro caso, sugere-se a abordagem de Hax e Wilde II (2001), o Modelo Delta, apresentada na Figura 4.6 (reproduzida da Figura 2.13).

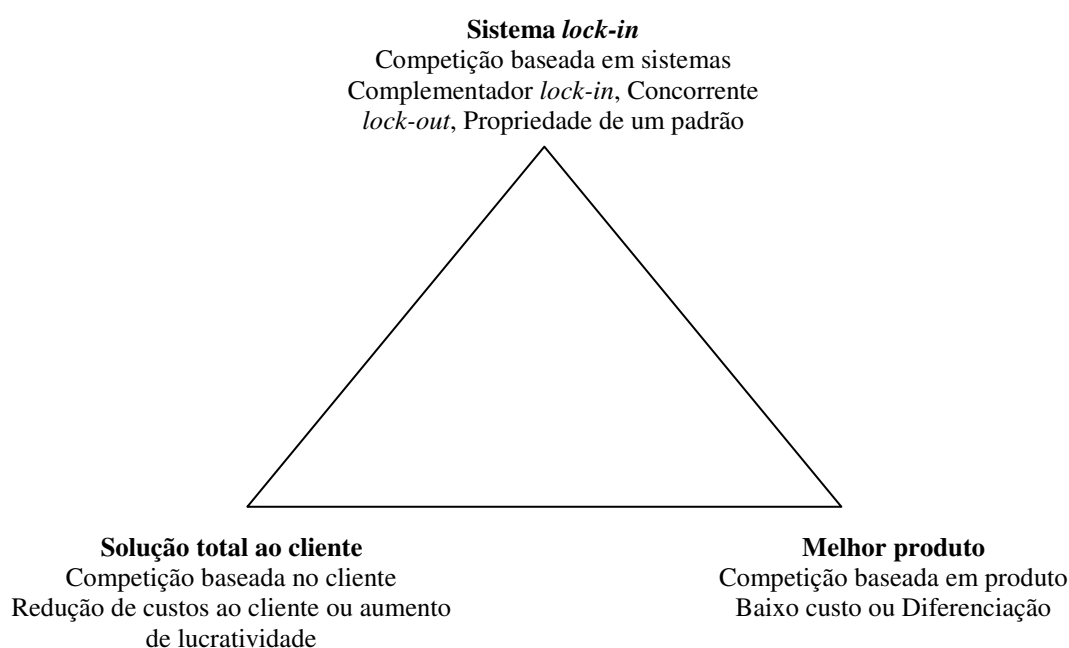


Figura 4.6 Modelo de negócios: três distintas opções estratégicas

Fonte: HAX, Arnold C., WILDE II, Dean L.. **The delta project – Discovering new sources of profitability in a networked economy**. Great Britain: Palgrave, 2001, p. 10.

Os modelos clássicos de estratégia enfatizam uma orientação mais forte para produto, centrada na melhor oferta, seja via qualidade, custo, atributos, agilidade, ou uma combinação destas variáveis. O modelo Delta, de Hax e Wilde II (2001), coloca o consumidor como a peça central no desenvolvimento da estratégia competitiva, sendo o objetivo principal a capacidade da empresa em atrair, satisfazer e reter seus clientes. Tal capacidade deriva de um melhor conhecimento sobre o consumidor, com o intuito de criar uma relação mais próxima. De acordo com Hax e Wilde II (2001), tal relação é extremamente importante e deve ser

cultivada independentemente do produto que está sendo ofertado, uma vez que por meio dela pode-se criar uma posição competitiva superior para a empresa.

Para o posicionamento de mercado, o mapa do posicionamento proposto por Daveni (2007) apresenta-se como a ferramenta mais atual, uma vez que permite às empresas identificar de forma gráfica seu posicionamento *versus* o dos concorrentes.

A criação do mapa do posicionamento envolve três etapas. A primeira delas é a definição do mercado, com a identificação das necessidades e desejos dos consumidores, a região geográfica de atuação e a definição em atuar no mercado todo ou apenas em determinados segmentos.

A segunda etapa consiste em selecionar o preço e determinar o benefício primário percebido pelo consumidor, na oferta de cada concorrente. Tais dados devem ser coletados por pesquisas de mercado não enviesadas, como as coletadas por institutos de pesquisa. Por meio da análise de regressão destes dados, é possível identificar qual benefício melhor explica a variância nos preços dos produtos. Para este tipo de análise, a estatística r-quadrado mostra até que ponto cada benefício contribui para as diferenças de preço encontradas entre diferentes marcas, ao mesmo tempo em que controla o impacto dos demais benefícios. Assim, é possível identificar o benefício primário de cada oferta ou marca.

Por fim, deve-se marcar no gráfico as posições encontradas para cada produto concorrente, de acordo com seu preço e benefício esperado. Após esta etapa, traça-se a linha de preços esperados, que mostra o quanto os consumidores estão dispostos a pagar, em média, para receber aqueles benefícios primários. Esta linha é traçada por meio da análise de regressão, sendo a que melhor se ajusta aos pontos do gráfico. Empresas cujos pontos estão acima da linha traçada visam maximizar seus lucros, enfatizando os benefícios secundários como aumento de valor da oferta. Já as empresas que aparecem abaixo da linha buscam maximizar a participação de mercado, com foco em consumidores sensíveis a preço.

O mapa do posicionamento é uma ferramenta competitiva que ajuda uma organização a identificar os benefícios que os clientes mais valorizam, localizar espaços não ocupados pela concorrência, ou ocupados de forma não competitiva, identificar oportunidades criadas pela mudança na relação entre preço e benefício primário e antecipar as estratégias dos

concorrentes. Por meio dele é possível compreender porque alguns produtos e marcas obtêm melhor desempenho do que outros.

Após as etapas de segmentação e seleção do mercado-alvo, a empresa precisará **identificar quais dimensões são valorizadas pelos clientes-alvo**, etapa para a qual o modelo de determinação do valor para o cliente de Woodruff (1997) apresenta-se adequado. Sua principal contribuição com relação aos modelos de outros autores é a análise de mudança do valor para o cliente ao longo do tempo, e o desenvolvimento de estratégias de marketing visando uma vantagem competitiva. O modelo é ilustrado na Figura 4.7 (reproduzida da Figura 2.32 do presente estudo).

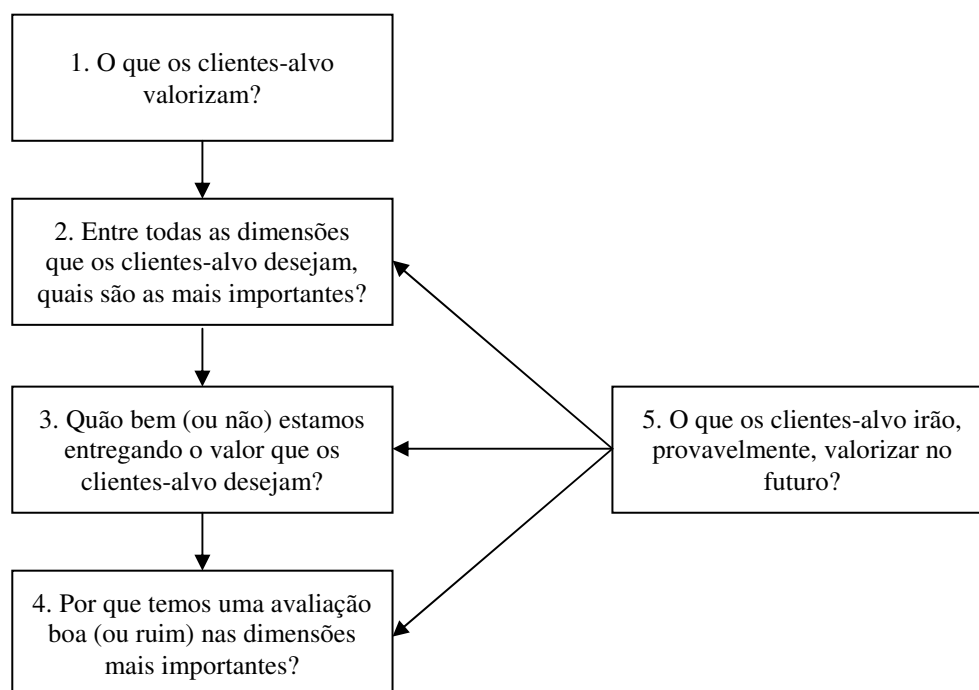


Figura 4.7 Processo de Determinação do Valor para o Cliente

Fonte: WOODRUFF, Robert B.. Customer value: the next source for competitive advantage. **Academy of Marketing Science**. Spring, 1997,25, p.139.

O modelo de Woodruff (1997) parte da premissa de que identificar os clientes-alvo, que são de interesse para a empresa, e os valores que desejam, é o primeiro passo para aprender sobre o valor para o cliente.

Tal modelo, no entanto, não fornece uma análise da atuação dos concorrentes, mas apenas da própria empresa. Já pelo mapa de posicionamento de Daveni (2007), a empresa poderá

identificar os principais benefícios percebidos pelos clientes em relação a suas ofertas e a dos concorrentes, assim como as lacunas que podem ser preenchidas.

A proposta de Gale (1996) também aborda a análise da empresa versus o concorrente, nas dimensões qualidade percebida e preço percebido, pela ferramenta do mapa do valor para o cliente, constituindo uma contribuição importante ao esquema integrado.

É fundamental, no entanto, que a empresa colete e sistematize as informações sobre os clientes e concorrentes, de forma que os departamentos que têm contato com o cliente tenham acesso a elas.

Com base na identificação do valor desejado pelo cliente, a empresa poderá **delinear novas estratégias de marketing**, de acordo com a mudança nas dimensões mais importantes para o cliente no futuro.

A etapa seguinte consiste no **fornecimento do valor ao cliente**, que Kotler e Keller (2006) dividem em duas etapas: criação do valor e entrega do valor. Antes de iniciar o processo de criação de valor, a empresa deve analisar os custos em que deverá incorrer para incorporar à sua oferta os atributos valorizados e desejados pelos clientes. No processo de criação do valor, Gale (1996) aponta a importância da gestão da marca para a melhoria da qualidade percebida. Szafir-Goldstein (2000) incrementa, afirmando que além de uma boa gestão da marca, a gestão dos preços também está relacionada ao valor percebido em uma oferta. De acordo com Zeithaml (1988) o preço percebido pode influenciar a qualidade percebida, e portanto o primeiro deve ser consistente com o segundo. Caso contrário, espera-se que haja um impacto negativo em um aumento ou redução do preço, sobre a qualidade percebida da oferta.

A criação e entrega de valor passam pelo desenvolvimento do produto e serviços agregados, determinação do preço e da distribuição do produto ao mercado-alvo, o que irá gerar a conveniência. Gale (1996) afirma que a oferta de produtos com qualidade superior traz maiores retornos que a oferta de preços mais baixos. É interessante observar que conquistar clientes por meio da oferta de produtos e serviços com qualidade superior, ao contrário da oferta de um preço menor, atrai justamente os clientes que são necessariamente leais à empresa.

Neste aspecto, Day (2001) aponta diversas razões pelas quais os clientes leais são muito mais lucrativos:

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

A oferta de produtos com qualidade superior alinha-se, neste sentido, à segmentação por lucratividade de Rust *et al.* (2001).

Além da criação e entrega de valor para o cliente, a empresa deve ainda buscar formas de comunicá-lo ao cliente. Neste processo, em específico nos casos do mercado empresarial, a força de vendas tem papel imprescindível para **ensinar o cliente** sobre os valores que sua oferta possui. Mais do que simplesmente vender o produto, a área comercial deve estar preparada para adequar a oferta a cada tipo de cliente.

Como apontado por Toledo e Barroso de Siqueira (2005), em determinados contextos a heterogeneidade dos consumidores é tão intensa que não há como agrupá-los em uma base ou segmento comum. Nestes casos, os clientes devem ser analisados um a um, de acordo com as dimensões que valorizam na oferta.

A empresa deve desenvolver uma linha de argumentação sobre os valores superiores de sua oferta ao cliente. Deve ainda dar forte ênfase ao treinamento e preparação da equipe de vendas, para que consigam mostrar e ensinar ao cliente que sua oferta é superior à da concorrência.

O conhecimento sobre o cliente ou segmento-alvo ajudará a força de vendas a apresentar ao cliente os atributos que ele valoriza na oferta da empresa. É fundamental destacar que os diferenciais da empresa devem ser mensuráveis e comparáveis com a proposta dos

concorrentes. Caso contrário, o cliente terá maior dificuldade em compreender a oferta superior que a empresa está lhe apresentando.

Por fim, a empresa deve obter uma **performance superior** à do concorrente, que pode ser analisada por indicadores de mercado, como a proposta de Silveira (2002), que sugere a análise dos índices de satisfação de clientes, atração de novos clientes e retenção.

Outros indicadores relevantes identificados no estudo de caso, e na posterior revisão da literatura, incluem:

- Participação de mercado;
- Participação da empresa no volume atual de compra do cliente;
- Importância percentual do cliente no portfólio da empresa;
- Análise de expectativas e benefícios esperados pelo cliente *versus* desempenho real obtido na entrega;
- Benefícios e custos da empresa *versus* a oferta dos concorrentes;
- Análise dos motivos de não-compra e de perda de clientes para a concorrência;
- Análise da lucratividade por cliente, considerando a margem bruta menos o custo de servir cada cliente.

Para a mensuração da satisfação de clientes pode ser feita pelo método de Lovelock e Wright (2002), por meio da identificação dos fatores-chave de sucesso e a avaliação da empresa *versus* os concorrentes, em cada fator.

Na Figura 4.8, é feita uma ilustração das etapas do esquema proposto de gestão do valor para o cliente.

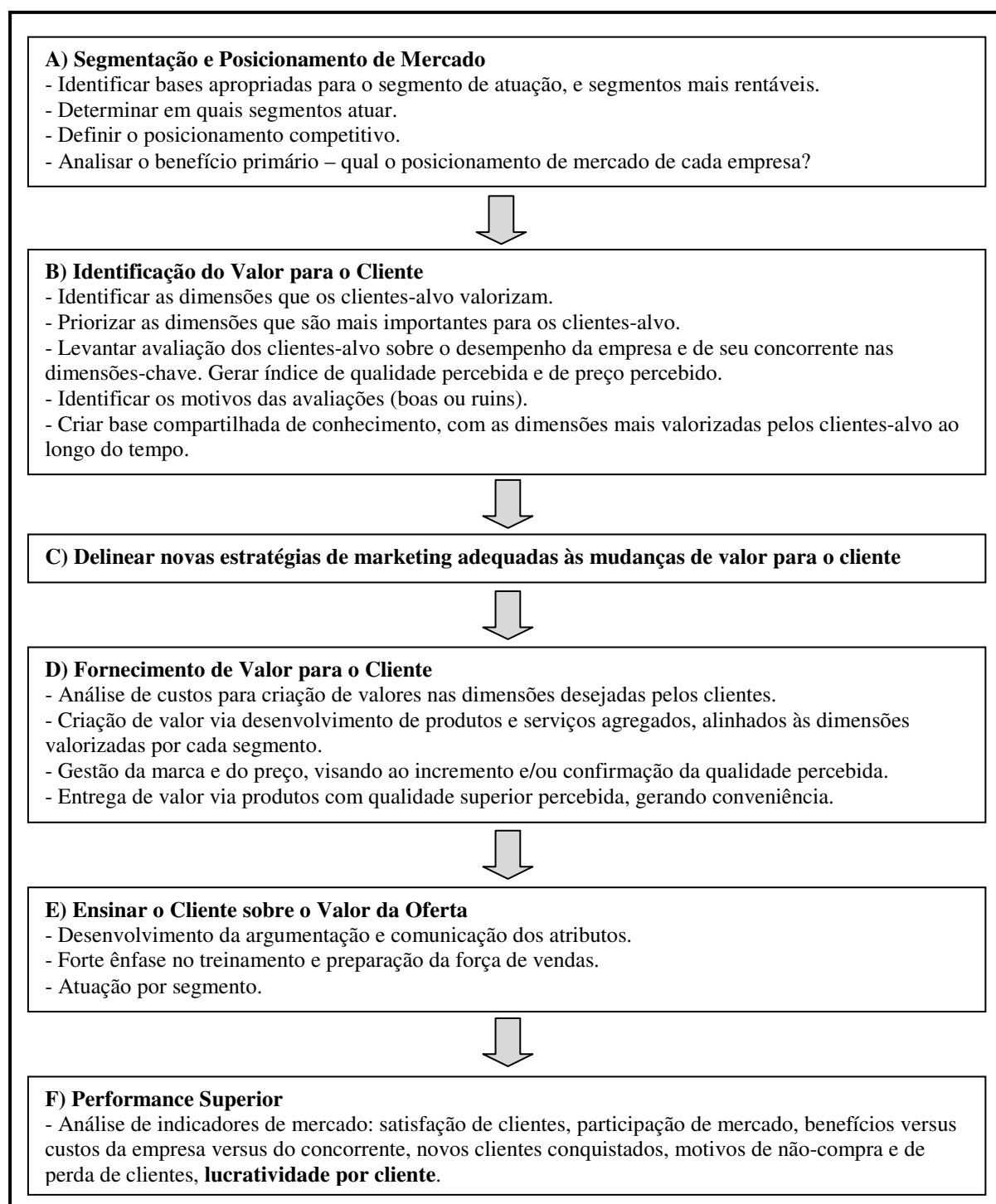


Figura 4.8 Proposta de Esquema Integrado de Gestão do Valor para o Cliente em Mercados Empresariais

Procura-se, com o esquema proposto, oferecer uma ferramenta mais atualizada que permita às organizações do mercado empresarial mapear e gerenciar o valor desejado pelos clientes, como contribuição para que tais empresas possam obter performance superior, atingindo suas estratégias corporativas e competitivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto do presente estudo centrou-se no tema gestão do valor para o cliente, como um processo voltado para o desenvolvimento efetivo de estratégias corporativas e competitivas, e suas implicações e impactos no ambiente de marketing empresarial.

O estudo iniciou-se com a análise da hierarquia das estratégias, onde se constatou que a estratégia competitiva deve estar subordinada à estratégia de crescimento da organização. Assim, foram inicialmente estudadas as estratégias de crescimento das corporações abordadas por diferentes autores, como Chandler (1962), Webster (1974), Ansoff (1977), Ohmae (1985), Day (1990), Hax e Majluf (1991) e Mintzberg (1994). Em seguida, foram analisadas as propostas de estratégia competitiva de Porter (1986), Hamel e Prahalad (1995) e Hax e Wilde II (2001), sendo que esta última é denominada de Modelo Delta, e considerada a mais completa, por integrar as anteriores e propor melhorias que levam uma empresa à liderança de mercado.

A análise de tais estratégias levou ao estudo da proposta de orientação para mercado, de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (2001), adequada a empresas em ambientes altamente competitivos, que visam performance superior de mercado. A orientação para mercado sugere foco no cliente e no concorrente, além de uma boa integração interdepartamental, o que pressupõe a necessidade de integrar e direcionar a cultura empresarial para o monitoramento do ambiente externo.

O processo de marketing estratégico, em ambientes competitivos, tem por base a orientação para mercado, no desenvolvimento da segmentação da base de clientes e no posicionamento competitivo e de mercado. É nesse processo que se insere a gestão do valor para o cliente, que é um processo de marketing fundamental para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça valor superior ao cliente, contribuindo, conseqüentemente, para o alcance de seus objetivos de crescimento, de forma sustentável.

O estudo teve por objetivo a proposição de um esquema integrado e alternativo, visando à sistematização do processo de mapeamento e gestão do valor para o cliente, com o propósito de dar um suporte mais consistente às decisões voltadas para o posicionamento estratégico das organizações no mercado empresarial.

Procurou-se combinar os aspectos que incrementam o valor da oferta de uma organização ao cliente, a mudança dos atributos valorizados ao longo do tempo pelo cliente, e a melhor comunicação dos valores oferecidos, e, reciprocamente, aumentam o valor do cliente para a empresa.

Como objetivo específico, visando à busca de melhorias para o esquema proposto, analisou-se o processo de gestão do valor para o cliente, conduzido por uma empresa do mercado empresarial. Tal investigação teve caráter exploratório e qualitativo, por meio da técnica de estudo de caso.

A análise dos modelos teóricos das estratégias competitivas e das estratégias de marketing permitiu o direcionamento de análise e estudos de modelos de gestão do valor para o cliente que objetivassem um resultado superior e o crescimento da organização.

Por sua vez, o estudo dos modelos de gestão do valor para cliente permitiu a comparação e análise dos aspectos mais relevantes para a elaboração de um esquema integrado. Por fim, a análise do estudo de caso na EMPRESA K contribuiu para melhorar algumas etapas do esquema.

O esquema proposto nesta tese é composto de seis etapas, que contemplam, inicialmente, a segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento da empresa. A etapa seguinte trata da identificação das dimensões mais valorizadas pelos segmentos-alvo, não apenas no presente, mas mapeando também suas mudanças ao longo do tempo. Tal mapeamento leva à terceira etapa, de delineamento de novas estratégias de marketing, conforme as dimensões forem mudando. A quarta etapa trata do fornecimento das dimensões valorizadas ao cliente, via criação e entrega desse valor. Após ter gerado o valor, é preciso que a empresa comunique e eduque o cliente, salientando que sua oferta possui os atributos que ele mais valoriza. Por fim, a empresa deve monitorar se está atingindo desempenho superior de mercado, via desenvolvimento destas atividades.

Do ponto de vista acadêmico, o esquema proposto é uma importante contribuição ao avanço dos modelos de gestão do valor para o cliente. As propostas de diferentes autores, quando consideradas em conjunto, já forneciam um direcionamento para o desenvolvimento de

estratégias e ações que conduzissem as empresas ao desempenho superior de mercado. Todavia, não havia, ainda, uma proposta que integrasse as diferentes teorias em um único modelo. O esquema proposto é, portanto, um importante avanço nesta teoria.

Por fim, do ponto de vista empresarial, procurou-se oferecer uma ferramenta integrada e consolidada que permita às organizações do mercado empresarial mapear e gerenciar o valor desejado pelos clientes, como contribuição para que tais empresas possam obter desempenho superior, visando atingir suas estratégias corporativas e competitivas.

5.1. Limitações e Contribuições do Estudo

O estudo realizado na presente tese traz contribuições para a academia e para as organizações do mercado empresarial, no que tange ao estudo sobre gestão do valor para o cliente. No entanto, é importante destacar que tal estudo possui limitações.

A principal limitação é que se trata de um estudo exploratório, com o objetivo de ampliar o conhecimento acerca do tema, e não de validar o esquema proposto para gestão do valor para o cliente. A análise do estudo de caso único sugere que as etapas do esquema proposto são adequadas para tal gestão, mas estudos em mercados distintos podem trazer novas contribuições à proposta aqui apresentada.

Sugere-se que estudos futuros sejam conduzidos com o objetivo de validação deste esquema, propondo um modelo validado de gestão do valor para o cliente em organizações do mercado empresarial.

Tais estudos podem ter inicialmente caráter exploratório, por meio de estudos de casos múltiplos em diferentes segmentos de mercado. Posteriormente, sugere-se a condução de estudos quantitativos, que poderão permitir a identificação de repetição de padrões em diferentes situações, validando, portanto, o modelo. Ademais, podem surgir novas etapas ou contribuições às etapas aqui propostas, ainda não contempladas pela autora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHENBAUM, Alvin A.. Who says you need research to position a brand?. **Journal of Marketing**, Summer, 1974, 3, p.21.

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

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

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

BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005. 465p.

BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. **Contribuições ao estudo de segmentação de mercado industrial: caso da indústria brasileira de elevadores**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1997.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. **Revista de Administração**. Julho-Setembro, v. 26, n. 3. São Paulo: 1991. p. 95.

CHANDLER Jr., Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962. 463p.

DAVENI, Richard A.. Mapping your competitive position. **Harvard Business Review**, November, 2007, p.110.

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

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

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

DIMINGO, Edward. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**, March/April, 1988, p.34.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 1995, 20(1), p.65.

EISENHARDT, Kathleen M.. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, October 1989, 14(4), p.532.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, Spring 1983, 25(3), p.88.

GALE, Bradley T.. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996. 368p.

GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O que é o método científico**. São Paulo: Pioneira, 1989. 226p.

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

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

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

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

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

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430p.

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

HAX, Arnold C.; WILDE II, Dean, L.. **The delta project – Discovering new sources of profitability in a networked economy**. Great Britain: Palgrave, 2001. 278p.

HENDERSON, Bruce D.. The origin of strategy. 1989. *In Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991. 475p.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W.. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. 8a. ed. Ohio: Thomson South-Western, 2004. 714p.

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

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K.. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, July, 1993, 57, 3, p.53.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research, proposition and managerial implications. **Journal of Marketing**, April, 1990, 54, p1.

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

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

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

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

LAUTMAN, Martin R.. The ABCs of positioning. **Marketing Research**, Winter, 1993, 5, 1, p.12.

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

LEWIS, Alpert; GATY, Ronald. Product positioning by behavioral life-styles. **Journal of Marketing**, April, 1969, 33, p.65.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. 416 p.

MAGGARD, John P.. Positioning revisited. **Journal of Marketing**, January, 1976, 40, p.63.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005. 315p.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.

MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Dilson G. dos. **Gerência de produtos: Como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999. 258p.

MCNAMARA, Carlton P.. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**, January, 1972, 36, p.50.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1994. 459p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Outubro, 1990, 54, p20.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985. 261p.

OHMAE, Kenichi. Getting back to strategy. 1988. *In Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991. 475p.

PORTER, Michael E.. How competitive forces shape strategy. 1979. *In Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991. 475p.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

PORTER, Michael E.. From competitive advantage to corporate strategy. 1987. *In Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991. 475p.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

RAVALD, Annika; GRONROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 1996, 30, p.19.

RICHINS, Marsha L.. Valuing things: the public and private meanings of possessions. *Journal of Consumer Research*, December, 1994, 21, p.504.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento – A batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1999. 171 p.

RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira; ROMÁN AMIGO, Ricardo Jesús. Determinantes da competitividade no marketing industrial. *Revista de Administração da USP*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

ROMÁN AMIGO, Ricardo Jesus. **Uma contribuição ao desenvolvimento de modelos de competição no mercado de serviços B2B: um estudo de caso múltiplo no mercado brasileiro de operadores logísticos**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2003. 282p.

RUBAL, Jacques M.; TOLEDO, Geraldo L. Estratégia de crescimento e estratégia competitiva em marketing: um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviços. **VI Seminários em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N.. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 280p.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2^a ed., v.1. São Paulo: EPU, 1987a. 117p.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2^a ed., v.2. São Paulo: EPU, 1987b. 133p.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1986. 237p.

SHAPIRO, Benson P.; BONOMA, Thomas V.. How to segment industrial markets. **Harvard Business Review**, May-June, 1984.

SHAPIRO, Benson P.. What the hell is 'Market oriented'? **Harvard Business Review**, November-December, 1988, p.119.

SILVEIRA, Teniza da. Verificação do grau de orientação para mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **XXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu, 1998, 17p.

SILVEIRA, Teniza da. **Um estudo sobre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2002.

SMITH, Wendell R.. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **The Journal of Marketing**, July, 1956.

SOBRINHO, Zaki A.; TOLEDO, Geraldo L.. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza. **XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas, 2001, 15p.

STEVENS, Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, William. **Planejamento de Marketing: Guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001. 282p.

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

TOLEDO, Geraldo L.. **Segmentação de mercado e Estratégia de marketing**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1973.

TOLEDO, Geraldo L.. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. **XVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba, Setembro, 1994.

TOLEDO, Geraldo L.. **Material de circulação interna**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2004.

TOLEDO, Geraldo L.; BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração da USP**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 323p.

WEBSTER Jr, Frederick E.. **Marketing for Managers**. New York: Harper & Row, 1974. 324p.

WEBSTER Jr, Frederick E.. **Industrial Marketing Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1991. 3^a ed. 365p.

WOODRUFF, Robert B.. Customer value: the next source for competitive advantage. **Academy of Marketing Science**, Spring, 1997, 25, p.139.

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

ZEITHAML, Valarie A.. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, July, 1988, 52, p.2.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**. April, 1988, 52, p.35.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

I. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

O objetivo do projeto de estudo de caso é analisar a gestão de valor para o cliente, conduzida por empresas do mercado empresarial. Tal investigação teve caráter exploratório e qualitativo, e utilizou-se da técnica de estudo de caso único incorporado. O intuito foi o de identificar se a empresa abarcava as etapas dos modelos existentes e do esquema proposto, e se praticava ações ainda não contempladas nos modelos.

As unidades de análise foram os colaboradores das áreas: Comercial, Marketing e Assistência Técnica, por serem as áreas de contato e/ou desenvolvimento de ações específicas aos clientes. Procurou-se, ainda, analisar diferentes níveis hierárquicos, com o intuito de identificar se havia consistência na estratégia e nas ações de marketing.

A análise de estudo de caso é a alternativa que melhor se adapta ao objetivo de estudo proposto. Por meio dela, é possível analisar em profundidade os aspectos dos modelos de gestão do valor para o cliente. O caso analisado foi selecionado por atender aos seguintes critérios:

- Abertura da empresa para o estudo da tese;
- Empresa de alta relevância em seu mercado de atuação, em termos de participação de mercado;
- Atuação primordial no mercado empresarial;
- Canal de marketing contemplando atendimento direto aos clientes, e atendimento via distribuidores;

1. Questões básicas a serem formuladas

- Em linhas gerais, quais as atividades desempenhadas pelas áreas comercial e de marketing da empresa?
- A empresa segmenta sua base de clientes? Que critérios são utilizados?
- Qual o grau de conhecimento que a empresa tem sobre seus clientes? São conduzidos estudos especiais neste sentido?

- São realizados estudos sobre o desempenho comercial da empresa *versus* seus concorrentes?
- A empresa tem conhecimento sobre quais atributos de seu produto ou serviço são valorizados pelo cliente? Se sim, de onde vem este conhecimento?
- Que ações são desenvolvidas com base no conhecimento sobre os atributos valorizados pelo cliente (em termos de produto, precificação, promoção e distribuição)?
- Que tipos de treinamentos são realizados junto à equipe de vendas? É dado algum foco sobre o que é valorizado pelo cliente?
- A empresa possui indicadores de mercado sobre satisfação de clientes, índice de novos clientes conquistados e índice de retenção de clientes?
- Estes índices, quando positivos, têm correlação com índices financeiros, como retorno sobre investimento (ROI) ou outros índices financeiros?
- Como se dá o processo de definição das estratégias de marketing na empresa? Que áreas são envolvidas? Que tipos de informações sobre os clientes alvo e potenciais são utilizadas?

II. Procedimentos de Campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso único incorporado (unidades múltiplas de análise) na empresa-foco do estudo de caso.
- As unidades de análise foram diretores, gerentes, analistas e vendedores, das áreas comercial, marketing e assistência técnica, da empresa pesquisada.
- Fontes de evidência: entrevista dirigida, levantamento de dados secundários e observação direta informal.
- Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista.

III. Responsável pela pesquisa

- Pesquisadora: Kavita Miadaira Hamza

IV. Guia para o Relatório Final

- 1. Análise de dados:** uso das proposições teóricas (finalidades) como estratégia analítica geral e da adequação ao padrão (pattern-matching) como método de análise. O objetivo é comparar o padrão conceitual das ações descritas na literatura com a realidade das ações desenvolvidas pela empresa do estudo de caso.
- 2. Apresentação do relatório final:** apresentação escrita dos dados coletados, das análises realizadas e das conclusões relevantes.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bom dia / Boa tarde,

Meu nome é Kavita Miadaira Hamza, sou doutoranda em Administração de Empresas pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e estou realizando um estudo sobre Gestão do Valor para o Cliente no mercado empresarial (business to business).

A escolha da Empresa K para o estudo de caso se deu em função de sua importância no seu mercado de atuação. Agradeço desde já por aceitar meu convite para participar deste estudo.

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

Caracterização da Empresa e do Ambiente de Negócios

- Qual(is) o(s) ramo(s) de atuação da empresa?
- Qual o país de origem da empresa?
- Quem são os principais concorrentes? Onde eles estão localizados?
- Qual a participação de mercado da empresa, dentro de seu segmento, nos mercados nacional e internacional? E qual a participação dos principais concorrentes?
- Qual o faturamento da empresa em 2008? E qual a perspectiva de faturamento para 2009? Qual a perspectiva de taxa média de crescimento anual nos próximos anos?
- Quais os principais pontos fortes e fracos da empresa, sob o ponto de vista comercial (portfólio de produtos, serviços, imagem, relacionamento com clientes etc)?

Agora vamos falar sobre a Gestão de Marketing e da área Comercial da empresa.

Gestão de Marketing e Comercial

- Em linhas gerais, quais as principais atividades que você desempenha?
- Como se dá o processo de definição das estratégias de marketing na empresa? Que áreas são envolvidas? Que tipos de informações sobre os clientes alvo e potenciais são utilizadas? (verificar se as etapas a seguir são contempladas)

- ✓ Análise da situação
 - ✓ Estabelecimento da direção estratégica
 - ✓ Formulação da estratégia
 - ✓ Implantação
- A empresa segmenta sua base de clientes atuais e potenciais? Que critérios são utilizados?
 - Existem estratégias distintas para cada ramo de atividade? Os produtos e serviços são personalizados para os diferentes segmentos ou tipos de clientes?
 - Qual o principal posicionamento da empresa (diferenciação ou menor preço)? Se for diferenciação, ela é sobre produto, serviços, marca e/ou imagem? Quais os fatores de diferenciação? Se for menor preço, qual o % de diferença que existe entre a oferta da empresa e de seu principal concorrente?
 - É trabalhado o posicionamento dos produtos? Se sim, de que forma eles são posicionados? Que tipos de diferenciação existem com relação aos produtos concorrentes?
 - Existem diferentes posicionamentos para produtos de: recompra direta, recompra modificada ou compra nova?
 - Quais os principais pontos fortes e fracos dos dois principais concorrentes?
 - Qual a orientação geral de vendas: atender a quem quiser comprar ou atender a necessidades e desejos de mercados selecionados?
 - Como os clientes são prospectados? Que ações são feitas para a busca de novos clientes?
 - Há procedimentos para retenção de clientes? Que ações são desenvolvidas para que os clientes não migrem para a concorrência?
 - Existe uma política para recuperação de clientes perdidos? Se sim, que procedimentos são utilizados para recuperá-los?
 - Como é definida a comunicação da empresa com o mercado? Que itens são considerados? Que áreas são envolvidas?
 - Como é definido o preço dos produtos e serviços comercializados? Que itens são considerados no processo de precificação? Que áreas são envolvidas?
 - Como o produto é atualmente distribuído no mercado? Que canais de distribuição são utilizados? Por que estes canais foram selecionados?

Agora vamos para a terceira e última parte da entrevista, sobre o conhecimento e a forma como a empresa faz a gestão do valor para o cliente.

Conhecimento e Gestão do Valor para o Cliente

- Qual o grau de conhecimento que a empresa tem sobre seus clientes? São conduzidos estudos especiais neste sentido? Que informações são obtidas? Estas informações são registradas, sistematizadas? E com relação aos clientes de seus distribuidores, a empresa possui informações sistematizadas?
- Como a empresa obtém informações sobre seus clientes? Que recursos são utilizados na busca destas informações? Onde se buscam as informações?
- A cultura e os valores da empresa conduzem à formação de relacionamentos duradouros com os clientes? De que forma? E com relação a seus distribuidores?
- Quem na empresa assume a perspectiva do cliente: departamentos específicos, ou todos os funcionários?
- São realizados estudos sobre o desempenho comercial da empresa *versus* seus concorrentes (ex. faturamento, volume de vendas, preços praticados, imagem)? Seus distribuidores desenvolvem este tipo de estudo? Se sim, a empresa tem acesso a estas informações?
- A empresa tem conhecimento sobre quais atributos de seu produto ou serviço são valorizados pelo cliente? Se sim, de onde vem este conhecimento? Existem informações deste tipo sobre clientes de seus distribuidores?
- A empresa analisa regularmente os fatores que influenciam o processo de compra dos clientes?
- Que ações são desenvolvidas com base no conhecimento sobre os atributos valorizados pelo cliente (em termos de produto, precificação, promoção e distribuição)?
- Que tipos de treinamentos são realizados junto à equipe de vendas? É dado algum foco sobre os benefícios percebidos pelo cliente? Estes treinamentos também são fornecidos aos distribuidores?
- De que forma a empresa mostra ao cliente o valor que lhe está sendo gerado?
- Os indicadores apresentados a seguir são sistematicamente mensurados pela empresa? E pelos distribuidores?

- ✓ Expectativas e benefícios esperados pelo cliente na oferta *versus* desempenho real obtido na entrega
- ✓ Benefícios e custos da empresa *versus* a oferta dos concorrentes, percebidos pelo cliente
- ✓ Satisfação do cliente
- ✓ Índice de novos clientes conquistados
- ✓ Índice de retenção de clientes
- ✓ Motivos de não-compra dos clientes / perda de clientes
- ✓ Participação de mercado
- ✓ Participação do cliente no portfólio da empresa
- ✓ Participação da empresa no cliente
- ✓ Lucratividade por cliente (= margem bruta – custo de servir cada cliente)
- Na empresa, é realizada alguma análise de correlação entre as métricas de marketing (citadas anteriormente) com índices financeiros, como faturamento, lucratividade ou algum outro?
- A empresa faz análise cruzada entre satisfação e lucratividade por cliente?
- Para finalizar, com relação aos indicadores que vocês não utilizam, você acredita que seu monitoramento é importante para o delineamento de ações que levem à liderança de mercado?

Muito obrigada pela sua colaboração. Ao final do estudo, sua empresa receberá uma cópia da tese para a qual esta pesquisa está sendo realizada.